

**UNIVERSIDAD DE PANAMA  
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
FACULTAD DE ADMINISTRACION PUBLICA  
MAESTRIA EN GERENCIA DE BIENESTAR SOCIAL**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO  
ADMINISTRATIVO GERENCIAL DE LA CRUZ ROJA  
PANAMEÑA**

**Migdalia Salas Gómez**

**Cédula 8-190-402**

**Para obtener el Título de  
Magíster en Gerencia de  
Bienestar Social**

**Panamá, 2010**

2 U AUG 2010

*university of california*

10/10

FIRMA DE JURADOS

Nina Campos  
Guat. Edmund  
Linda John

## DEDICATORIA

Con Dios nada es imposible y gracias a él hoy tengo la oportunidad de presentar este trabajo de investigación que le dedico desde lo más profundo de mi corazón

A mis adorados y amados padres Arturo y Aminta, quienes me enseñaron a luchar y a no descansar hasta lograr mis propósitos en bien de mi vida profesional

También les dedico a mis queridos hermanos y sobrinos para quienes deseo que lleguen a ser hombres y mujeres de bien con mucho cariño a Sety, porque su ejemplo de tenacidad influyó en mí para terminar lo que había iniciado, mi tesis

A mi primo Raul quien me enseñó a aceptar los retos, no importa cuales fueran

## AGRADECIMIENTO

A mi gran amiga Roxana, quien me brindó su apoyo incondicional desde el inicio hasta el final de este trabajo

A una persona muy especial que creyó en mí y no dudó en trabajar hombro a hombro conmigo gracias Gilberto

Extiendo este agradecimiento a Directivos Administrativos y voluntarios de la Cruz Roja Panameña por toda la información suministrada.

Finalmente a mi profesora asesora, Nivia Campos quien supo guiarme y brindarme todos sus conocimientos y experiencia hasta lograr el producto final mi trabajo de Tesis

## INDICE

INTRODUCCION	VII
RESUMEN EJECUTIVO	XII
EXECUTIVE SUMMARY	XVI

## CAPITULO I

### METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1 1 Formulación del Problema	2
1 2 Hipótesis de Trabajo	12
1 3 Objetivos	13
a) General	13
b) Específicos	13
1 4 Propósito	14
1 5 Tipo de Estudio	14
1 6 Método de Recolección de la Información	15

## CAPITULO II

### MOVIMIENTO DE LA CRUZ ROJA

2 1 La Cruz Roja Internacional	17
a) Antecedentes	17



<b>2 2 La Cruz Roja Panameña</b>	<b>19</b>
a) Antecedentes	19
b) Aspectos Generales de la Organización	28
b 1) Estructura de la Organización	30
b 2) Presupuesto y Financiamiento	33
c) La Administración Moderna, Desafío de la Cruz Roja,	36

### **CAPITULO III**

#### **LA GERENCIA DEL BIENESTAR SOCIAL**

<b>3 1 La gerencia del bienestar social</b>	<b>40</b>
a ) Antecedentes	40
b ) Concepto	41
c) Naturaleza y Funcion	43
d) Rol del Gerente Social	46
<b>3 2 La Cruz Roja Panameña y el Contexto Social</b>	<b>47</b>
<b>3 3 El Departamento de Salud y Bienestar Social</b>	<b>51</b>
a) Antecedentes	51
b) Cometido del Departamento de Salud y Bienestar Social	57
1) Estructura Administrativa	58
2) Recurso Humano	58
3) Programas	59
c) Diagnóstico de la Cruz Roja Panameña	62

1) Arbol de Problemas	63
2) Situación Administrativa –Operativa	65
a) Liderazgo	66
b) Personal Rentado y Voluntario	67
d) Situacion Financiera	69
1) Politica de Financiacion y Donaciones	69
3 4 Diagnostico Programático	70

### **CAPITULO III**

#### **PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO GERENCIAL**

4 1 Fortalecimiento Administrativo Gerencial	74
a) Realineacion del Departamento de Bienestar Social a Corto Plazo	78
b) Plan de Acción Departamental	81
c) Objetivo	81
4 2 Estrategias	81
a) Resultados Esperados	83
b) Indicadores de Desempeño y Marcos de Tiempo Sugeridos	84
c) Mecanismos de Monitoreo y Evaluación	86
d) Mecanismos Formales	87
e) Mecanismos Informales	87

<b>4.3. Sostenibilidad de los Programas de Salud (Fuentes de Financiamiento</b>	
<b>Local y Alianzas Estratégicas).....</b>	<b>88</b>
<b>4.4. Reestructuración a Largo Plazo.....</b>	<b>92</b>
<b>Conclusiones y Recomendación.....</b>	<b>97</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>103</b>
<b>Anexo.....</b>	<b>108</b>

## INTRODUCCION

Las transformaciones ocurridas en las ultimas décadas sitúan a las sociedades contemporáneas en el umbral de bifurcaciones fundamentales arrastrando consigo una recomposición general de lo político, lo social, lo económico y lo cultural. La amplitud, profundidad y celeridad de estos cambios ha puesto en crisis los paradigmas que durante décadas prevalecían en la teoría y práctica empresarial y gerencial.

Desde el punto de vista organizacional, el conocimiento del entorno en un mundo complejo y cambiante origina una necesidad cada vez más acuciante de información para la toma de decisiones tanto para atacar nuevos mercados como para protegerse de factores externos que puedan vulnerar su estabilidad.

Las Organizaciones No Gubernamentales han ido introduciendo paulatinamente en su gestión gerencial herramientas como planeación estratégica, mercadeo social, reingeniería, indicadores de gestión, gerencia de proyectos, evaluación, monitoreo y certificación de calidad en sus procesos. En este sentido se preparan para abandonar todo lo que se hacía antes e incorporar en su estructura procesos de cambios.

En el manejo eficaz de estos componentes, la gerencia social ocupa una posición central. Su origen en gran escala se inicia con la Revolución Industrial, a raíz de la cual se pasó de la producción industrial, a la tecnológica y social.

La gerencia es un fenómeno universal en el mundo moderno Tal es así que toda organización necesita tomar decisiones coordinar actividades dirigir personal evaluar el desempeño dirigido al logro de determinados objetivos entre otras funciones

Una de las estrategias asumidas para responder a estos retos ha sido el fortalecimiento institucional el cual, integra conceptos y herramientas de la administración y la gerencia social

El fortalecimiento institucional se entiende como el esfuerzo dinámico y planificado realizado desde una organización para incrementar su efectividad e impacto social, mejorar su eficiencia, su calidad de gestión y su coherencia a lo largo del tiempo

La aplicación de las herramientas de la gerencia social tanto desde la vertiente gubernamental como desde la vertiente empresarial ha demandado a las Organizaciones No Gubernamentales un proceso continuo de desarrollo organizacional y adecuación de sus visiones misiones valores y modos de gestión

Enfatizando la importancia de la Gerencia Social como alternativa para mejorar la eficiencia y eficacia en la atención de los más vulnerables hemos enfocado nuestro estudio en un análisis de las acciones desarrolladas por la Cruz Roja Panameña a la luz del proceso administrativo y desde una lectura macro o general

Su elaboración coincidió con dos hechos fundamentales la presentación del Plan Nacional de Desarrollo de la Sociedad Nacional que contiene los lineamientos para el país basados en las políticas internacionales del

Movimiento y la elaboración de un diagnóstico regional realizado por el Movimiento Internacional de Cruz Roja que dentro de sus recomendaciones estableció la urgente necesidad de introducir cambios que permitan adecuar sus estructuras administrativas y gerenciales ya que desde su creación hace más de 100 años continua trabajando con un sistema tradicional carente de los procesos de organización planificación ejecución, monitoreo y evaluación que permitan medir resultados e impacto de los programas y actividades que lleva a cabo esta organización humanitaria

Mediante los cambios que se recomiendan introducir se busca actualizar, fortalecer e integrar a los diferentes departamentos como un mecanismo para trabajar de manera transversal, en especial el Departamento de Salud y Bienestar Social cuya función juega un papel importante ya que este asume la supervisión de los programas que desarrolla la Cruz Roja Panameña, y que precisamente responden a los grupos mas vulnerables, programas que podrán ser ampliados más adelante Dicho departamento es el responsable de elaborar el Plan Nacional de Salud y con ello se intenta dar respuestas a las políticas en esta materia.

Es importante señalar que el proyecto de investigación conducente a la Tesis de Grado que presentáramos en un inicio se basó en una propuesta para el cambio organizacional del Departamento de Salud y Bienestar Social con un enfoque gerencial de calidad Sin embargo, el análisis realizado durante la realización de este trabajo indica que el cambio propuesto debe iniciarse desde la Administración de la Cruz Roja Panameña incluyendo a los departamentos lo que conducirá a mejorar la calidad y efectividad de la labor humanitaria que lleva a cabo esta organización

Aprovechando la coyuntura que se da en el marco de este análisis que, en el caso específico de Panamá, se decide empezar con un diagnóstico de la Organización mediante un análisis Tipo FODA, utilizando la metodología METAPLAN

Para mejor comprensión de este estudio, el mismo contempla los siguientes capítulos

El primer capítulo contiene los Aspectos Metodológicos de la investigación presentando la formulación del problema y explicando las transformaciones que en el campo de la administración, las organizaciones publicas privadas y ONG han tenido que modificar para responder a los nuevos retos que impone la competitividad

Enmarca este capítulo la urgente necesidad de introducir cambios en la administración de la Cruz Roja Panameña que permitan adecuar su gestión a nivel nacional con el fin de responder a las exigencias del entorno en que se desenvuelve

Igualmente se plantea la hipótesis de la investigación, objetivos generales y específicos, el propósito de la misma, lo que nos ha permitido generar una propuesta para el fortalecimiento gerencial de la organización, el tipo de estudio a realizar y finalmente el método de recolección de la información pertinente

En el segundo capítulo nos adentramos a los antecedentes de la Cruz Roja Internacional y la evolución histórica de la Cruz Roja Panameña, su

enfoque moderno que orienta la urgente necesidad de un cambio en su gestión

De igual forma profundizamos la información sobre el Departamento de Salud y Bienestar Social cuyo diagnóstico ayuda a identificar las prioridades y líneas estratégicas para su implementación

En el tercer capítulo se incluye una propuesta para el fortalecimiento administrativo y gerencial de esta organización lo que redundará en beneficio del resto de los Departamentos y, en especial en el mejor funcionamiento del Departamento de Salud y Bienestar Social

Este último capítulo representa nuestra más alta aspiración como parte de un audaz y ambicioso programa para mejorar la calidad de vida de las personas más vulnerables, tal como lo plantean los objetivos del Desarrollo Humano



## RESUMEN EJECUTIVO

La Cruz Roja es un movimiento internacional que tiene aproximadamente 145 años de existencia. Nació en los campos de batalla en las calamidades de la época, de hombres y mujeres que pusieron manos a la obra para llevar adelante esta organización humanitaria.

En Panamá se funda esta organización en marzo de 1917 para dar respuestas a las necesidades de salud y asistencia social que enfrentaba en esos momentos la república, gracias a la iniciativa de Lady Matilde Obarrio de Mallet.

Esta organización se basa en siete principios fundamentales que son Humanidad, Imparcialidad, Neutralidad, Independencia, Voluntariado, Unidad y Universalidad.

Sus principales proyecciones se basaron en las disponibilidades de dispensarios para mujeres embarazadas, apoyo en campaña contra la tuberculosis, protección de ancianos y niños, atención en caso de desastres, campañas de vasos de leche, entre otros,

La existencia y fortalecimiento de la Cruz Roja Panameña durante esa época (1917) se sustentaba en los programas dirigidos a menesterosos, ancianos, madres pobres y personas desamparadas que representaban para esta organización la población más vulnerable del país.

Como resultado de los cambios sociales, políticos y económicos que fueron emergiendo en el territorio nacional, los directivos de esta organización consideraron la necesidad de efectuar ajustes estructurales.

que permitieran mantenerla actualizada ante los nuevos retos que se presentaban, sin embargo, su enfoque continuó siendo asistencialista. Con el surgimiento del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social y la creación de la Dirección General de Bienestar Social, las acciones que realizaba la Cruz Roja Panameña pasan a ser responsabilidad del Gobierno, a través de dicho Ministerio.

Muchos cambios dieron lugar a nuevos procesos de modernización en los que la Cruz Roja Panameña mantuvo su dinámica de trabajo, donde otras organizaciones fueron surgiendo como es el caso de Hogar Malambo, Sistema Nacional de Protección Civil (SINAPROC) entre otras, cuyas acciones de intervención son similares a las desarrolladas por la Cruz Roja Panameña. A pesar de ello, esta organización no ha mostrado avances significativos en su gobernanza, ni en sus sistemas de gestión, ni en su capacidad de organizar los recursos humanos, como tampoco de crear una base de recursos financieros más diversificada y sostenible, percibiéndose una gran debilidad tanto en recursos humanos, como en materia financiera.

Es por ello que enmarcamos nuestro objetivo de estudio en la realización de un diagnóstico de la organización con la finalidad de presentar una propuesta para la reorganización y fortalecimiento basado en un enfoque gerencial.

El diagnóstico realizado ha permitido conocer la necesidad que tiene esta organización de hacer cambios en la estructura administrativa-operativa cuyos resultados positivos repercutirán en el Departamento de Salud y Bienestar Social al igual que en el resto de los otros departamentos que componen la misma.

Este análisis se llevó a cabo a través de tres talleres FODA en la cual participaron administrativos voluntarios y representantes de otras organizaciones con las que la Cruz Roja mantiene alianzas

Entre las debilidades encontradas tenemos

- **Situación Administrativa Operativa** En este aspecto se concluyó que existe una nula planificación en los planes de trabajo de toda la organización, así como un pobre nivel de ejecución donde a menudo se tiene que improvisar una comunicación deficiente en todos los aspectos y sobre todo falta de seguimiento y monitoreo
- **Liderazgo** Se analizó que los altos mandos no reúnen las características de liderazgo ya que no se involucran en la toma de decisiones de los programas y proyectos que se ejecutan, así como tampoco se toma en cuenta a los jefes de departamentos, en la búsqueda de alternativas para el mejor funcionamiento de la organización
- **Personal voluntario** No existe un modelo adecuado de participación voluntaria, como tampoco una Política de reclutamiento para aspirantes a voluntarios lo que imposibilita el ingreso de nuevas unidades y el fortalecimiento en este renglón
- **Situación financiera** Una base de financiación extremadamente débil, la cual no puede responder a los abarcadores programas que manejan los diferentes Departamentos, lo que trae como consecuencia una constante improvisación

Las propuestas para el mejoramiento integral de las operaciones de la Cruz Roja Panameña han sido elaboradas para trabajarlas a corto y largo plazo. A corto plazo porque los cambios deben darse de inmediato pero de manera gradual y con una base financiera sólida para que pueda sostenerse en el tiempo.

A largo plazo porque para enfrentar las debilidades administrativas y programáticas que fueron identificadas al nivel de la Sociedad Nacional y que repercuten en el Departamento, entonces se debe considerar elevarlo a la categoría de Dirección, junto con otras funciones como Comunicación y Finanzas cuya estructura sería mucho más amplia.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The Red Cross is a movement that has approximately 145 years old born in the battlefields in the calamities of the time, from men and woman who were put to work to carry out this humanitarian organization

In Panama this organization was funded in March 1917 to meet the needs of health and social care at the time facing the republic Thanks to the initiative of Lady Matilde Obarrio de Mallek

This organization is based on seven fundamental principles Humanity, Impartiality Neutrality, Independence, Voluntary service, Unity and Unversality

The main projection were based on the availability of clinic for pregnant women support the campaign against tuberculosis protection of elderly and children disaster care, glasses of milk, among others

The existence and strengthening of the Panamanian Red Cross during that time (1917) was based on programs for needed elderly poor mother and homeless who represented for that organization the country s most vulnerable populations

As a result of social, political and economical changes that were emerging in the country the staff's organization consider the need for structural adjustments to keep up with new challenge that presented itself, however continued its focus remains welfarist

With the emergence of the of the Ministry of Labor and Social Welfare' and the establishment of the 'Social welfare General Direction the actions carried out by the Panamanian Red Cross become responsibility of the Government through the Ministry

Many changes resulted in new processes of modernization in which the Panamanian Red Cross continued its work dynamic where other organizations began to emerge as in the case of Malambo House National Civil Protection System (SINAPROC) among others whose actions intervention were similar to those developed by Panamanian Red Cross, nevertheless this organization did not show significant progress in its governance or management systems, or its capacity to organize human resources nor create a funding base more diversified and sustainable, perceiving great weakness as much in human resources, as in Financial

That is why we frame our goal to study in making a diagnosis of the organization in order to submit a proposal for reorganization and strengthening based on a managerial approach

The diagnosis made took us to meet the need of this organization to make changes in administrative-operative structure whose positive results have implications in the Department of Health and Welfare as in the rest of the other departments that comprise it

This analysis was carried out through three workshops "SWOT" with the participation of administrative volunteers and representatives of other organizations with whom the Red Cross has alliances

Among the weaknesses are

- **Administrative-Location Operations** In this aspect it was concluded that there is no planning in work plans throughout the organization, and a poor level of performance where they often have to improvise poor communication in all aspects and especially lack of tracking and monitoring
- **Leadership** We analyzed, that senior officers do not exhibit the leadership s characteristics as they are not involved in the decision making of programs and projects implemented, nor take into consideration the heads of search departments of alternatives for better functioning of the organization
- **Volunteer staff** there is not an adequate model of voluntary participation nor shall a policy of recruitment for applicants to volunteer, thus preventing entry of new units and strengthening in this line
- **Financial situation** An extremely weak funding base, which cannot respond to encompass programs that manage the various departments which results in a constant improvisation

The proposals for the overall improvement of the Panamanian Red Cross operations were prepared to wok short, medium and long term

In the short term because of changes should be immediate but gradually and with a solid financial base so that it can sustain over time

In the long term because to deal with administrative and programmatic weaknesses that were identified at the level of the National Society and affecting the Department, then you should consider raising it to the category of Directors, along with other functions such as Communications and Finance whose structure is much broader



**CAPITULO I**  
**METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1 1 Formulación del Problema**

Desde hace algunas décadas, numerosas investigaciones en el campo de la administración constatan la situación de cambio continuo, la apertura de los mercados y la mayor competitividad nacional e internacional, que plantean la necesidad de permanentes adaptaciones a entornos en constante estado de desequilibrio

Las transformaciones ocurridas han dado lugar a profundos cambios en el ámbito de las organizaciones. En tal sentido, autores como Jesús Sánchez, plantean que el entorno organizacional de hoy exige, esencialmente, una nueva forma de administrar cualquier empresa “el compromiso con el desarrollo sostenible” (2004 1)

De igual forma señala Peter Drucker ‘que la empresa típica estará basada en los conocimientos y compuesta, en gran medida, de especialistas que dirijan y disciplinarán su propia actuación mediante retroalimentación organizada por parte de colegas, clientes, y oficinas generales’(Peter Drucker, 1988 2)

El concepto de estrategia empresarial ha evolucionado desde un modelo relativamente estatico, basado en la planificacion formal, a otro emergente y adaptativo precisamente por las incertidumbres Drucker sostiene en su libro, “Desafios para la Gerencia del Siglo XXI, hoy más que nunca las organizaciones tienen la necesidad de dirigirse a si mismas” (Morera Cruz, 2006 15)

Esto significa conocerse muy bien a lo interno y valorar el entorno

Las organizaciones cada vez mas estan comenzando a darse cuenta de la importancia de “saber que es lo que saben” y de hacer el mejor uso de este conocimiento, el cual es cada vez mas reconocido como el mas importante activo de la empresa, como el unico recurso economico significativo y por lo tanto, estan haciendo esfuerzos por definir como adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo (Ibid 12)

Por lo tanto aumentar la capacidad de gestion de las empresas mediante la modificacion de los modelos organizacionales, como una forma de encarar la complejidad y el cambiante escenario, es tambien hacerlas flexibles, que respondan con rapidez a los cambios del entorno, que busquen la eficiencia en sus operaciones y se orienten hacia el cliente, y dar paso a una sociedad economica y humanamente mas fuerte

Lo anterior es cada vez mas valido del mismo modo, para pequeñas empresas como para instituciones no gubernamentales, sostiene Kliskberg (1990 50 y 51)

A manera de ejemplo y como respuesta a estos cambios, en países como Colombia ha surgido un movimiento para que las ONG s sean reconocidas como empresas sociales. Las consecuencias de tal hecho no son superficiales, tienen o tendran repercusiones importantes para la configuracion y desempeño de estas organizaciones

En Europa, a su vez se viene afirmando una tendencia que busca transformar el voluntariado y asociacionismo en empresas sociales como generadoras de empleos bienes y servicios. El profesionalismo, el empleo asalariado y la administracion gerencial basada en normas ISO de calidad son componentes de este direccionamiento

Como en todo proceso existen oportunidades. A juicio de los entendidos estas residen en el logro de la sostenibilidad, el asesoramiento de excedentes para el fortalecimiento institucional, la posibilidad de mejorar el recurso humano alcanzar estandares de calidad y evitar la perdida de identidad (Salas Rodas, 2004 6). Lo anterior podria sintetizarse en la posibilidad de sobrevivir en un mundo cada vez mas competitivo

En el debate ideológico, político y académico hay consenso en el reconocimiento de las Organizaciones No Gubernamentales como actores sociales, las cuales tienen un rol preciso en cuanto a ser portadoras de intereses, de poder aspiraciones, voluntades y propósitos. Sus escenarios de actuación entrecruzan lo internacional, lo nacional, lo regional y lo local, viéndose obligadas a emplear enfoques y estilos que respondan a un sistema de administración moderno e innovador.

La innovación implica un desprendimiento sistemático del ayer y la búsqueda de oportunidades que permita a cualquier organización un liderazgo efectivo, plantea Drucker (1993: 46 y 47).

El mandato de la Cruz Roja consiste en “Mejorar la vida de las personas vulnerables mediante la movilización del poder de la Humanidad” y esto conlleva grandes tareas en aras de lograr la equidad en el mundo.

Con más de cien años de experiencia en el área de la salud y la prestación de servicios sociales, la Cruz Roja posee la capacidad de hacer un gran trabajo en beneficio de las personas vulnerables. No obstante, el escenario mundial ha cambiado drásticamente en las últimas décadas, lo que significa que esta organización tiene que hacer frente a una serie de desafíos si pretende mejorar el impacto de sus intervenciones y contribuir en mayor medida a la reducción de las desigualdades.

El informe ‘ Los Retos del Desarrollo Humano’ donde se analiza el futuro de la Cruz Roja en America Latina y el Caribe, sintetiza de forma clara las características mas sobresalientes que exhiben algunas sociedades nacionales de la region que afectan el logro de este objetivo ya que, en muchos casos, las estructuras organizativas se han caracterizado por el centralismo, la deficiente comunicacion interna, el conformismo, la ausencia de participacion la falta de autonomia de las areas técnicas y deficiencias administrativas en general. A lo anterior se suma la limitada cobertura territorial, lo que contribuye a que estas sean organizaciones rígidas y pocas efectivas, limitando su capacidad de accion” (1999 1 y 2)

El citado documento plantea dentro de sus recomendaciones estrategicas la necesidad de establecer sistemas de administracion modernos que partan de una adecuada planificacion de las actividades, considerando las necesidades de cada pais

El enfoque hacia la equidad del Movimiento Internacional sugiere que las Sociedades Nacionales hagan uso de la informacion y de los datos existentes en sus respectivos paises para establecer sus objetivos y trazar sus planes de accion

Basado en lo anterior, la Federacion Internacional de las Sociedades de la Cruz Roja y Media Luna Roja ha definido como una de sus prioridades, la

reorganización y fortalecimiento de los Departamentos de Salud de la región, a través de la introducción de cambios en las políticas y gestión de estos

El énfasis de estos Departamentos lo recoge de manera detallada la parte introductoria del documento sobre “Políticas de Salud” revisado y aprobado en Ginebra recientemente, el cual señala de manera textual “Las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y Media Luna y su Federación Internacional , como actor no gubernamental mas significativo en el sector de la salud y el bienestar social, contribuyen en todo el mundo a aliviar el sufrimiento de los mas vulnerables, tanto en casos de desastres como en otras circunstancias’ (Estrategia Mundial de Salud y Asistencia, junio 2006) Las actividades tendientes a proteger la salud han sido esenciales en el ejercicio del cometido humanitario de las sociedades nacionales y de su Federación Internacional y de allí el interés de focalizar la atención en este componente

Si bien los indicadores en materia de salud en América Latina han mejorado, subsisten disparidades crecientes, tanto en los países de la región, como entre los diferentes grupos de población en cada uno de estos. A ello, se añade la aparición y reaparición de nuevas epidemias que amenazan no

solo la salud de las personas, sino tambien las conquistas del desarrollo humano

Como auxiliar de los gobiernos, las Sociedades Nacionales de Cruz Roja y, esencialmente, los Departamentos de Salud que contemplan, tienen un rol estrategico mediante acciones que integran los servicios tradicionales, programas de salud en emergencia y los de tipo comunitario

La Federacion reconoce la necesidad de apoyar a las sociedades nacionales en la reorientacion y definicion de los distintos programas que desarrollan estos departamentos y de establecer procedimientos adecuados que permitan la supervision de los mismos, asi como la medicion de impacto de las diferentes actividades

Del mismo modo, hace un llamado a las distintas Sociedades Nacionales para que se logre un trabajo más coordinado con las diferentes instancias gubernamentales y se fortalezcan las alianzas estrategicas que permitan potenciar los esfuerzos y alcanzar las metas propuestas

En lo que respecta al Departamento de Salud y Bienestar Social de la Cruz Roja Panameña, es importante señalar, que el mismo desarrolla diversos programas cuya base conceptual y filosofica, de naturaleza asistencialista, le imprimieron un sello caracteristico a la labor que realiza el



profesional de trabajo social en este escenario, y que sin duda hoy requiere la introduccion de nuevas propuestas

Al respecto Velez Restrepo, afirma ‘ Los organismos privados de carácter filantropico le impusieron a la profesion del Trabajo Social practicas especificas de corte asistencial impregnadas de requerimientos operativos de caracter instrumental (2003 10 y 11)

Lo anterior sugiere posibilidades de actuacion renovada en sintonia con lo que hoy demandan no solo los usuarios sino las propias organizaciones, para dar respuestas a los retos que nos impone la realidad actual

En torno a lo anterior, algunos autores sostienen “poner en practica una forma diferente de administrar servicios sociales exige revolucionar las formas de produccion de tales servicios Para tal efecto, se requiere que las personas responsables de la gestion de instituciones, programas y proyectos decidan poner en juego su inventiva y creatividad para modificar o crear alternativas que permitan mejorar la prestación de servicios (Molina Moreira, (1999 59 y 60)

La Gerencia Social exige vastos conocimientos en el campo de la administracion e implica creatividad para que las decisiones sean productivas, armoniosas y sobre todo, efectivas, aborda ademas un conjunto de saberes cuyo perfil permite hacer frente con calidad y excelencia a la

crisis existente, permitiendo una recuperación de la esperanza y la ciudadanía plena.

La propuesta encaminada al fortalecimiento administrativo y gerencial de la Cruz Roja Panameña tiene como sustento las prioridades estratégicas planteadas en la iniciativa “Equidad y Salud en América” del Plan de Acción adoptado en la XVII Conferencia Interamericana, celebrada en Santiago de Chile (2003) en la cual, se establecieron cuatro áreas para mejorar el impacto de los programas de salud en la población y lograr una mayor integración de éstos.

La propuesta en mención supone un enfoque muy concentrado para lograr su cabal cumplimiento a través de la introducción de cambios, muchas veces enormes, que permita adecuar las estructuras de las sociedades nacionales a todos los niveles y en particular se dirige a los Departamentos de Salud.

Lo anterior evidencia una vez más que la Cruz Roja Panameña no puede mantenerse al margen de estos procesos; lo que significa que tiene grandes retos por delante comenzando por la definición de su misión, visión y objetivos, a fin de incorporar en ellos, claramente, sus compromisos dentro de un marco institucional más amplio; cambios que definitivamente deben

ser acordes con la realidad que se vive actualmente, aunque aun sean considerados como incipientes

Para tal fin, el Movimiento Internacional ofrece como marco de referencia tres ejes estrategicos planteados en el documento “Estrategia 2010”\* que marca el rumbo para lograr una red mundial de sociedades nacionales que funcionen bien A traves de estos ejes se abordan cuestiones fundamentales en terminos de las areas vulnerables de las sociedades nacionales desde el punto de vista administrativo y gerencial

De manera especifica, los ejes propuestos apuntan al diagnostico de los Departamentos de Salud, los cuales hasta la fecha llevan el peso de los programas de tipo social y comunitario Estos tienen como prioridad apoyar las diferentes iniciativas de cara a la Declaracion y los Objetivos del Desarrollo del Milenio, lo cual exige el fortalecimiento de la capacidad de gestion de los terminos de planificacion ejecucion, direccion coordinacion y evaluación

---

\*La Estrategia 2010 se basa en una evaluación de la labor realizada por la Federación Internacional en el ultimo decenio así como una reflexión sobre cómo puede evolucionar el mundo

Lo anterior es prioritario ya que de lo contrario, la Cruz Roja Panameña se arriesga a quedar marginada de las atenciones ciudadanas y gubernamentales, y de los planes para afianzar el paradigma del desarrollo humano que pide colocar a la gente en el centro del esfuerzo nacional de desarrollo

## **1 2 Hipotesis del Trabajo**

Las operaciones que por rutina realiza la Cruz Roja Panameña guardan relacion con el hecho que la misma no dispone de una estructura administrativa gerencial que permita su adecuado desempeño y por ende afecta el desarrollo de las actividades humanitarias que lleva a cabo cada uno de los Departamentos y Organismos que la conforman

### **1 3 Objetivos**

#### **a) General**

Elaborar una propuesta para el fortalecimiento administrativo gerencial de la Cruz Roja panameña

#### **b) Especificos**

1 Identificar los elementos administrativos tanto de caracter interno como externo que gravitan sobre la Cruz Roja Panameña

2 Evaluar los programas y actividades que desarrolla la Cruz Roja Panameña

3 Proponer lineas programaticas de accion para el mejor funcionamiento y fortalecimiento de la Cruz Roja Panameña.

## **1 4 Proposito**

A traves de esta investigacion se pretende generar una propuesta dirigida al fortalecimiento administrativo gerencial de la Cruz Roja Panameña tendiente a la expansion, diversificacion de sus programas y servicios, como parte de los compromisos nacionales e internacionales del Movimiento

Esta propuesta esta orientada a optimizar el recurso humano y de manera particular, centrar su interes en el rol del profesional de trabajo social en los diferentes niveles de actuacion que la misma incorpora

## **1 5 Tipo de Estudio**

El estudio es de tipo diagnostico descriptivo En otras palabras se trata de hacer una descripcion de la labor administrativa de la Cruz Roja Panameña, y para ello se hace necesario describir su realidad

Este tipo de investigacion no trata de establecer un modelo de gestion administrativa ni gerencial, ni mucho menos hacer comparaciones con otros modelos, sino que sencillamente detalla los problemas detectados para

posteriormente incorporar los correctivos o realineamientos para la organizacion

## **1 6 Recoleccion de Informacion**

La recopilacion de la informacion necesaria para realizar la presente investigacion abarca estudios de gabinete revision y consultas bibliograficas, entrevistas, reuniones ampliadas, sesiones individuales a miembros de la sociedad nacional, así como los insumos obtenidos mediante tres talleres de FODA/Metaplan (metodologia combinada de analisis al vacio), llevados a cabo con tres grupos distintos, que incluyó personal voluntario, personal de las filiales así como de entidades gubernamentales y miembros de organizaciones de la sociedad civil que colaboran en los programas que lleva a cabo la organizacion

La informacion primaria como resultado del analisis FODA forma parte de los anexos y para el mejor manejo analitico se proceso utilizando la metodologia del arbol de problemas

**CAPITULO II**  
**EL MOVIMIENTO DE LA CRUZ ROJA**



## **2 1 Cruz Roja Internacional**

### **a) Antecedentes**

La Cruz Roja es una organizacion que data de aproximadamente 145 años durante los cuales, se ha distinguido en propulsora de la labor voluntaria, alentando la colaboracion con el fin de mejorar la salud prevenir las enfermedades, ayudar en casos de epidemias terremotos, inundaciones e incendios, por citar algunos ejemplos

Con el fin de presentar un panorama completo de las acciones que realiza y comprender mas acertadamente su filosofia y principios nos remontaremos a los origenes de este movimiento

En 1859 Henry Dunant atraviesa Lombardia, entonces asolada por sangre y fuego. Llega a Solferino la tarde de una sangrienta batalla entre soldados Francos-Sardos y los de Austria y observa horrorizado que los combatientes heridos yacen abandonados, desasistidos, condenados a una muerte segura. De esta terrible vision nace la idea de la Cruz Roja

Su idea era paliar la carencia de los servicios sanitarios de los ejércitos preparando a socorristas voluntarios en tiempo de paz con miras de obtener la neutralidad del movimiento hasta el campo de batalla

Como un documento de gran importancia para el movimiento cruz rojista y el mundo entero, se redactan los **“Convenios de Ginebra”** siendo estos una de las bases para facilitar la atención de los afectados por las guerras (Edición Internet, 1996 2)

Los Convenios de Ginebra, conocidos mundialmente fueron los primeros acuerdos internacionales que se pactaron para mejorar la situación de los heridos, producto de los enfrentamientos armados que durante esa época se daban, siendo aceptados por los países que participaron en la reunión que se realizó un año después de la Conferencia Internacional

Se propuso como meta desarrollar a nivel mundial la institución que se había creado de manera que en cada país existiera una sociedad nacional como se le denomina en la actualidad Así nació el Movimiento de la Cruz Roja que cuenta con su emblema, bases filosóficas y principios rectores

Las bases filosóficas tienen como fundamento su lema que reza **“Movilizando el Poder de la Humanidad”** (idem) La Cruz Roja brinda apoyo y solidaridad a todos los individuos que pueden encontrar en ella un

“espacio” donde reunirse para ejercer su responsabilidad de ayudar a los demás y respuestas de soluciones a los problemas comunitarios

Su labor se fundamenta en cuatro principios que establecen las normas para su funcionamiento, los cuales se establecieron en el año 1921, siendo estos Imparcialidad, Igualdad, Independencia y Universalidad. En el año 1946 se agregaron tres más, siendo en la actualidad siete principios. En la XX Conferencia Internacional de Cruz Roja y Media Luna Roja, celebrada en Viena en el año 1965, estos principios fueron normalizados

## **2.2 La Cruz Roja Panameña**

### **a) Antecedentes**

Mientras que en Europa y otros países de la región se produce una gran crisis como resultado de la primera Guerra Mundial (1914-1918), grandes masas de refugiados se movilizaban hacia otras áreas buscando protección y seguridad a su situación de persecución religiosa, étnica, política y social

Si bien nuestro país no experimentó los horrores de una guerra armamentista, sí sufrió las consecuencias del colapso económico mundial

que se inicio despues de 1917 y duró hasta 1921 Crisis que mas tarde se agudizo, considerandose la mas grande de la historia, afectando primeramente a los Estados Unidos, propagandose inmediatamente a los paises industrializados, sacudiendo tambien a los paises perifericos entre ellos Panama

Fue entonces cuando Lady Matilde Obarrio de Mallet, dio el primer paso y tomo la iniciativa de convocar a una reunion el 13 de enero de 1917 donde expuso la conveniencia y la necesidad que la comunidad panameña uniera esfuerzos encaminados a la organizacion de una filial de la Institucion (Barrios, 1999 45-68)

Lady Matilde promovi6 acciones tendientes a que la ciudadania contribuyera en la medida de sus capacidades, por una parte, a aliviar los horrores de la conflagracion que en aquellos dias aciagos azotaba a Europa, y por la otra, a consolidar en nuestra Republica una obra de asistencia social que hiciera frente en nuestro medio a las necesidades de los menesterosos, a los problemas del socorro a victimas de calamidades publicas, a las luchas contra las epidemias, las enfermedades, contra la mortalidad infantil, la desnutricion, los males que tenian su origen en la falta de higiene, en la ignorancia y en la indigencia

Esta iniciativa tuvo repercusión instantánea y todos los concurrentes a la reunión secundaron su idea. El presidente de la República, Doctor Maximiliano Valdes, le dio el apoyo firme y eficaz tan pronto como le fue esbozada la idea el 1ero de marzo de 1917 sancionó la ley 40 de aquel año por medio de la cual quedó fundada la **“Cruz Roja Nacional de la República de Panamá”**, actualmente, **Cruz Roja Panameña**, y el 2 de junio subsiguiente, de conformidad con lo dispuesto por dicha ley, se nombra el **“Comite Ejecutivo, Fundador de la Cruz Roja Nacional”**

Entre sus principales proyecciones se consideró la instalación de dispensarios para mujeres embarazadas, ayudar en la campaña antituberculosa, la protección a los ancianos y favorecer a todos aquellos que lo necesitaran. Siendo éstas las actividades que sustentaron la razón de ser, de la nueva organización

Esta entidad Humanitaria fue reconocida por el Comité Internacional de la Cruz Roja en junio de 1925 y desde ese entonces forma parte de la Cruz Roja Internacional y es miembro de la Federación de Sociedades de la Cruz Roja y Media Luna Roja

La Cruz Roja Panameña está reglamentada por la ley 40 del 1ero de marzo de 1917, cuyo contenido consta de 10 artículos aprobados en la Asamblea Nacional de Panamá y Promulgada el 27 de febrero de 1917

Agrega la Ley que la Directiva de la Cruz Roja Panameña estaba facultada para organizar una seccion especial de puericultura, encargada de velar por el cuidado de los niños pobres de tierna edad y difundir conocimientos para el mejor cuidado de ellos (Ley 40 de 1ero de marzo de 1917)

En sus inicios, esta organizacion fue dirigida por su fundadora, representantes de la sociedad civil, sector gubernamental, entidades civicas y del sector empresarial que de forma desinteresada ofrecian su tiempo y recursos economicos para ayudar a otras personas

Es así que al dejar el cargo Doña Matilde Obarrio de Mallet, la Asamblea anual de la Cruz Roja, nombra a Don Ricardo J Alfaro como presidente de la Institucion y posterior a ello y por años consecutivos, las esposas de los presidentes (Primeras Damas), asumen la presidencia ejecutiva

Con el transcurrir de los años esta organizacion fue creciendo a pasos agigantados, organizando en casi todo el territorio nacional un Capitulo o Comite provincial a traves de los cuales se atendian las necesidades de las areas mas abandonadas del pais

Su prestigio e imagen se fortalecian y así mismo aumentaban las actividades dirigidas a los menesterosos, ancianos, las madres pobres y los

seres desamparados quienes representaban para esta organizacion el elemento mas importante para seguir existiendo

Para la decada del 50 se crea el Departamento de Prevision Social (1953) para dar respuestas a las necesidades crecientes de la poblacion su finalidad era la de organizar los servicios de asistencia social y prevision en pro de los menores abandonados, delincuentes y deficientes mentales, como tambien la de ofrecer servicios para la asistencia de madres con dificultades de adquirir los medios necesarios para la crianza, educacion y proteccion de sus hijos Dos años mas tarde, se organiza la Seccion de Instituciones cuyas funciones consistian en atender los problemas sociales de los niños y ancianos que se encontraban internos en albergues como era el caso de la Cruz Roja Panameña

A medida que el pais experimentaba cambios sociales politicos y economicos los directivos de la Cruz Roja Panameña veian con preocupacion como aquellas actividades que en un primer momento fueron consideradas como propias eran asumidas por entidades estatales, por lo que decidieron realizar una reestructuracion iniciando con la eleccion de un nuevo presidente ejecutivo, cargo este que ocupara el señor Henry Ford, quien trata de darle un nuevo impulso a la organizacion, durante el periodo comprendido entre 1964-1968

Durante los años posteriores, el señor Ford trato de dar continuidad a las propuestas presentadas por la nueva directiva, pero en la practica no lograron cristalizarse, manteniendose practicamente las mismas actividades que sustentaron la creacion de esta organizacion

Vale la pena señalar que se cuenta con muy poco material escrito sobre las actividades desarrolladas durante estos años. No obstante, algunos recortes periodisticos de la epoca son evidencias que la sociedad civil reconocia el aporte de esta organizacion, que mediante sus acciones cumplia con su compromiso primordial la atencion de los pobres y menesterosos, a traves de acciones de asistencia social con lo cual lograban satisfacer, en gran medida sus necesidades prioritarias como lo eran la vida y la salud. Lo anterior se evidencia en el respaldo marcado hacia las actividades como colectas de alimentos, ropa, medicamentos, entre otros

Tal como se desprende de lo anterior es oportuno señalar que hasta ese momento las acciones desarrolladas respondian a una linea eminentemente asistencialista, que Harold L. Wilensky y Charles N. Lebeaux, describen como “acciones destinadas a ayudar a las personas y a los grupos a alcanzar niveles satisfactorios de vida y salud, relaciones personales y sociales que le permitan desarrollar, al maximo, su capacidad natural y a fomentar su bienestar en armonia con las necesidades de su



familia y de la comunidad (Friedlander, 1978 104) Bajo este enfoque se desarrollaron las diversas actividades realizadas por la Cruz Roja Panameña

Para dar continuidad a sus actividades en un inicio los fondos de operacion procedian del Gobierno Nacional a traves de una donacion mensual por la suma de B/2,000 00, posteriormente este monto aumento a B/246,000 00, de acuerdo a la resolucio<sup>n</sup> del Consejo de Gabinete de 1978 Igualmente el Municipio otorgaba B/100 00 los cuales eran reforzados a traves de colectas y otras actividades, como por ejemplo fiestas y sorteos de beneficencia, así como de donaciones generosas aportadas por comerciantes del pais Estos primeros fondos permitieron iniciar las acciones de caridad dirigidas a mujeres niños y ancianos

Con la finalidad de que la organizacion se situara en la realidad nacional, condicio<sup>n</sup> indispensable para convertirla en un instrumento de promocion y servicio a la comunidad y el individuo, en el año 1982 se realizo un taller con la participacion de un equipo multidisciplinario que laboraba en esta organizacion, cuya responsabilidad consistio en revisar analizar y ejecutar la reestructuracion administrativa de la Direccion de Operaciones y Servicios, en la que se encontraba inmerso el Departamento de Salud y Bienestar Social

Como parte del analisis quedo plasmado que la Cruz Roja desde su origen adopto principios nobles y altruistas procuro servir al desarrollo del individuo y la comunidad dentro del marco de la humanizacion del hombre trascendiendo situaciones politicas, religiosas, raciales y de cualquier indole para cumplir con sus funciones basicas proteger a las victimas de los conflictos y la asistencia a las personas necesitadas

Igualmente, se planteo que en el cumplimiento de lo expresado era urgente que la organizacion se sometiera a un proceso de reflexion sobre la realidad en que se encontraba inmersa

Asi mismo se indico que la participacion de la comunidad exigia que las acciones de la institucion fueran pensadas a partir de una realidad objetiva y evitar que la misma se convirtiera en una organizacion “sin peso y sin raiz” en el tiempo y el espacio

Los grandes temas centrales de la reflexion del equipo designado fueron titulados ¿Sobrevivira la Cruz Roja?, ¿Debe sobrevivir?, ¿Tiene realmente una mision que cumplir en el mundo de hoy? En los años proximos, ¿Cual seria su mision y ¿Como deberia prepararse la Cruz Roja para el cumplimiento de su mision?

El equipo se centro en aspectos como la imagen, posicion y tareas a nivel de cooperacion de los organismos de la Cruz Roja, CICR, Liga de

Sociedades Nacionales y a la division del trabajo entre estos y las instituciones publicas y otros organismos voluntarios

Como resultado de la evaluacion, el equipo determino que las funciones mas importantes de la Cruz Roja fueran vinculadas fundamentalmente a la salud y el bienestar social

Se considero relevante replantear las formas de organizacion institucional a fin de permitir a la Cruz Roja mantener su liderazgo, desarrollar programas de accion y servicios permanentes, con recursos humanos y materiales adecuados

En el caso del Departamento de Salud y Bienestar Social se evaluaron las actividades existentes en los Hogares del Niño, Ancianos, Centros de Orientacion Infantil a nivel nacional, Busqueda Nacional e Internacional, Asistencia Social y Donacion Voluntaria de Sangre

Cada una de las actividades recibio las recomendaciones y sugerencias encaminadas a su fortalecimiento, con base a los lineamientos emanados de la Asesoria de Bienestar Social de la Liga de Sociedades de Cruz Roja y Media Luna Roja , cuya atencion precisamente estaba dirigida a la poblacion vulnerable o en desventaja social

Las recomendaciones medulares resultantes de este ejercicio no se atendieron, ya que en el documento final básicamente se enlistaron las funciones y actividades que dieran origen a su nacimiento

#### **b) Aspectos Generales de la Organización**

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) nacionales, internacionales y locales como es el caso de la Cruz Roja han actuado durante mucho tiempo en situaciones de crisis y posteriores a los conflictos, suministrando ayuda humanitaria. Su flexibilidad, su capacidad para responder rápidamente y su gran alcance, las transforman en asociados naturales de los Estados para abordar los efectos de las guerras y los desastres naturales, aun cuando en la actualidad desarrollan actividades muy diversas, ampliando de esta manera su radio de acción

Desde el año 2003, la Cruz Roja Panameña se aboca a un proceso de modernización en atención a los lineamientos regionales que se derivan del Plan de Acción 2003 -2007 de la Conferencia Interamericana, realizada en Santiago de Chile de la cual surge el compromiso de Fortalecer el trabajo coordinado y eficiente a favor de las comunidades vulnerables de nuestra

region”, siendo este el primer eslabon de referencia y punto de partida para la elaboracion del Plan Estrategico de la Sociedad Nacional

Otros documentos a considerar son la Estrategia 2010 y la Estrategia para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja, asi como las reuniones de Presidentes y Seminarios Tecnicos

Desde finales del año 2004 y principios de 2005 los Órganos de Gobierno de esta Sociedad Nacional iniciaron la revision de sus estatutos, dandose asi la apertura de un proceso en el que los directivos asumen los desafios emergentes de los compromisos internacionales comenzando con la declaracion de su mision, vision y objetivos estrategicos que hasta la fecha no habian sido definidos para ser integrados a un plan de modernizacion que involucrara los aspectos administrativos y financieros

### **Mision**

Brindar ayuda a las personas expuestas a situaciones que ponen en peligro sus vidas o su capacidad para vivir con un nivel aceptable de seguridad socioeconomica y de dignidad humana, de acuerdo con los principios fundamentales y valores humanos del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja”

## **Vision**

“Mejorar la vida de las personas más vulnerables movilizandoo el poder de La Humanidad”

## **Objetivo General**

“Prevenir y aliviar el sufrimiento humano en todas las circunstancias, proteger la vida y la salud, y garantizar el respeto por el ser humano, sin ningun tipo de discriminacion por motivos de raza, nacionalidad genero, clase social, religion y opinion politica, o de cualquier otra indole”

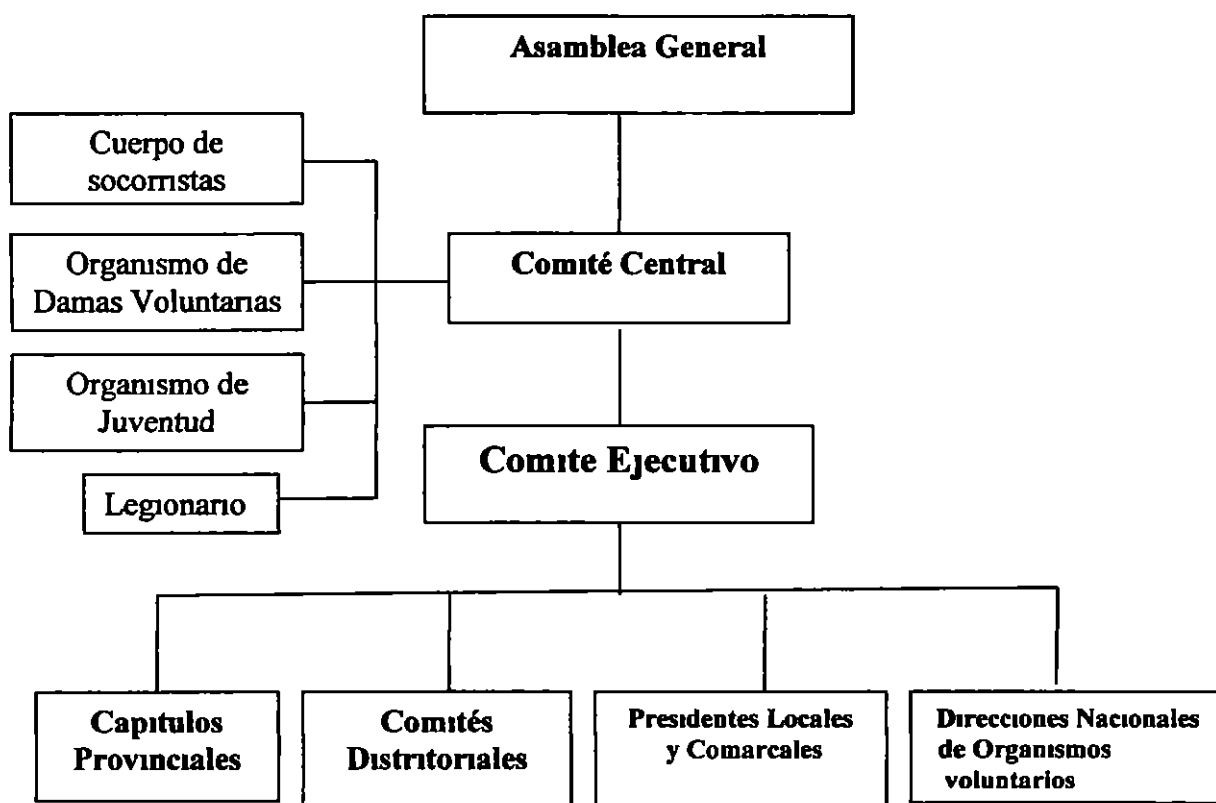
### **b 1) Estructura de la Organizacion**

La Cruz Roja Panameña comprende una Organizacion Central compuesta por la Asamblea General el Comite Central y el Comite Ejecutivo, los Capítulos Provinciales, los Comités Distritales, las Direcciones Nacionales de los Organismos Voluntarios entre los que se incluyen la Seccion de la Juventud, el Comite de Damas Voluntarias, el Cuerpo Tecnico de Socorristas y la Legion de Voluntarios (que poseen una organizacion fijada de conformidad con las reglas establecidas por el Comite Central),

## Cuadro No 1

### Organigrama

#### Cruz Roja Panameña



Fuente Cruz Roja Panameña.

A excepcion de los miembros que integran los Comites Central (21), Ejecutivo (3), el resto de las personas son voluntarios (700 a nivel nacional), representantes de entidades cívicas y sector empresarial (17)

En cuanto a la gestion son cinco los departamentos que conforman esta organizacion, siendo ellos el Departamento de Contabilidad encargado de la parte financiera (3 personas) Servicios Generales (1), responsable del mantenimiento de las instalaciones, equipo y mobiliario, Comunicacion y Difusion (1), su funcion es la divulgacion de las diferentes actividades que desarrolla la Sociedad Nacional, coordina ademas el programa de desplazados colombianos con fondos del Comite Internacional, el Departamento de Salud y Bienestar Social (1), cuyos programas seran detallados en paginas posteriores

El Departamento de Capacitacion (3 funcionarios) es el de mas reciente creacion y desde el año 2005 es el encargado de la promocion y desarrollo de los cursos que ofrece la organizacion (primeros auxilios, salvamento acuatico, resucitacion cardio pulmonar, entre otros) Ver cuadro No 2

Con la excepcion de los Departamentos de Contabilidad y Capacitacion que funcionan con tres unidades, el resto solo consta de una unidad, y en ocasiones son apoyados por personal voluntario, lo que limita el rendimiento, productividad y fomenta la improvisacion del trabajo

Los diferentes departamentos responden directamente a la Direccion General y todo el manejo administrativo se dirige desde la Sede Central,



ubicada en la antigua Base de Albrook La organizacion cuenta con el servicio de ambulancias, que se encuentra ubicado en Calle 17 y Avenida Ancon, en donde desde sus inicios funciono la organizacion hasta 1998, cuando se traslado a la nueva sede

## **b 2) Presupuesto y Financiamiento**

La Cruz Roja Panameña recibe un subsidio por parte del Estado, a traves del Ministerio de Desarrollo Social, por la suma de B/250,000 00 para el pago de la planilla y gastos de funcionamiento del Hogar del Niño Hogar de Ancianos, Centros de Orientacion Infantil a nivel nacional Los servicios de luz, agua y telefonos son cubiertos directamente por el Ministerio de Desarrollo Social

Adicional a ello la Junta de Control de Juegos otorga la suma de B/150,000 00 anuales para fortalecer estos programas, así como el servicio de ambulancias y el pago a proveedores Ver cuadros No 1 y No 2

Cuadro No 2  
Presupuesto de la Cruz Roja Panameña

<b><u>Ingresos</u></b>	<b><u>%</u></b>
<b>Subsidio del Gobierno</b>	<b>46 61</b>
<b>Subsidio Seguro Social</b>	<b>5 29</b>
<b>Junta de Control de Juego</b>	<b>31 77</b>
<b>Capacitacion</b>	<b>9 53</b>
<b>Servicio de Ambulancia</b>	<b>1 05</b>
<b>IFARHU</b>	<b>0 64</b>
<b>Loteria Nacional</b>	<b>1 70</b>
<b>COIF San Miguelito</b>	<b>1 05</b>
<b>Hogar de Ancianos</b>	<b>0 69</b>
<b>Otros ingresos</b>	<b><u>1 69</u></b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>
<b><u>Gastos</u></b>	
<b>Servicios Personales</b>	<b>71 71</b>
<b>Servicios No Personales</b>	<b>4 98</b>
<b>Materiales y Suministros</b>	<b>15 94</b>
<b>Otros Gastos</b>	<b><u>7.37</u></b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente Departamento de Contabilidad

**Cuadro No 3**  
**Desglose de Gastos**  
**Cruz Roja Panameña**

<b>Programa</b>	<b>%</b>
ASAMBLEA GENERAL	<b>1 19</b>
COMITÉ CENTRAL	<b>0.80</b>
PRESIDENCIA NACIONAL	<b>1 0</b>
DIRECCIÓN GENERAL	<b>1.39</b>
SUBDIRECCIÓN GENERAL	<b>0 40</b>
COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN	<b>4 98</b>
SALUD Y BIENESTAR SOCIAL	<b>1.59</b>
ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD	<b>0.80</b>
CAPACITACIÓN	<b>1 79</b>
COIF – San Miguelito	<b>0.20</b>
HOGAR DEL NIÑO	<b>49 8</b>
DORMITORIO DE ANCIANOS	<b>24 9</b>
ORGANISMO DE JUVENTUD	<b>1.39</b>
ORGANISMO DE DAMAS	<b>1.20</b>
ORGANISMO DE SOCORRISTAS	<b>1 99</b>
SERVICIO DE AMBULANCIAS	<b>3.59</b>
APOYO COMITES	<b>2 99</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100 00</b>

Fuente Departamento de Contabilidad

El nuevo Plan Nacional de Desarrollo de la Cruz Roja Panameña, contempla una estrategia de mercadeo encaminada a movilizar los recursos necesarios que aseguren la sostenibilidad económica y financiera de la institución

**c) La Administración Moderna, desafío de la Cruz Roja Panameña**

La realidad del mundo de hoy es una sociedad constituida por organizaciones cuyas actividades están orientadas a la prestación de servicios (actividades especializadas) planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de las mismas organizaciones y conformadas por un conglomerado de personas y por recursos humanos

La administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro e implica la planeación, la dirección y control de las actividades, y por tanto se le considera imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones

Los orígenes de la administración se remontan al momento en que el hombre debió satisfacer sus necesidades para lo cual, necesitó administrar los recursos para subsistir

En todas las épocas y civilizaciones se maneja y se aplica el proceso de administración, por ejemplo, a los sumerios les permitió el registro de las operaciones comerciales. Los egipcios fueron los primeros en introducir conceptos como la descentralización del mando y las actividades, los babilónicos en incentivar a sus subordinados, mediante el salario. Por su parte los persas reconocieron la necesidad de las relaciones humanas y el estudio de los materiales para ser eficiente su trabajo.

Todos los antecedentes sumados a una gran cantidad de experiencias y postulados fueron las bases desde donde partieron los pensadores clásicos de la administración para desarrollar su trabajo.

A través de sus estudios e investigaciones estos pensadores estuvieron de acuerdo en que la administración es “el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la organización” (Fayol, 1966: 11).

La esencia de este proceso está enmarcada precisamente en establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad que busca optimizar los recursos, mejorar las relaciones humanas, promover nuevos empleos lo cual, tiene múltiples connotaciones en las actividades del hombre.

Dentro de todos los esfuerzos destinados a lograr el desarrollo de la Cruz Roja a nivel Internacional, son extensos los documentos en los que se hace referencia a la necesidad que las diferentes sociedades nacionales cuenten con sistemas de administracion moderna. Lo anterior se basa en numerosas investigaciones donde se ha puesto de relieve que los planes de desarrollo de muchas Sociedades Nacionales de la region son pocos efectivos debido a los problemas de concepcion, elaboracion y ejecucion de los mismos lo cual, se sintetiza en problemas administrativos. Como consecuencia de esto, muchas sociedades actuan impulsadas por inercia y el cortoplacismo, sin definir prioridades estratégicas que mediante un proceso administrativo les permita dar respuestas efectivas a un entorno cambiante y de creciente complejidad (1999: 3)

En respuesta a esto surgen propuestas innovadoras y de grandes repercusiones para las diferentes Sociedades Nacionales

**CAPITULO III**  
**LA GERENCIA DEL BIENESTAR SOCIAL**

### **3 1 La Gerencia del Bienestar Social**

#### **a) Antecedentes**

Los orígenes, naturaleza y evolución de los Organismos No Gubernamentales constituyen un universo heterogéneo en su composición y disperso en su accionar

Un gran número de Organismos No Gubernamentales nacieron bajo el influjo del modelo asistencialista que actualmente es replanteado por conceptos de sostenibilidad, empresa social, fortalecimiento institucional, administración gerencial, sistemas de comunicación, mercadeo entre otros, que exigen el uso de herramientas teórico-prácticas que la gerencia social puede ofrecerles para continuar vigentes y responder a los nuevos retos del milenio. Solo así será posible pasar de un trabajo mesianico aislado y silencioso, al trabajo de red en alianzas estratégicas, con sistemas de comunicación, evaluación y medición de impacto, sostiene Salas Rodas (2003: 4-5)

Siguiendo esta misma línea de pensamiento Drucker (1996: 48) señala “Toda institución necesita pensar en términos estratégicos en lo que hace y en lo que debería hacer y esto es igualmente válido para cualquier institución



incluyendo aquellas sin fines de lucro (hospitales, universidades, asociaciones gremiales Cruz Roja), conocidas también como el tercer sector

Con esto se refuerza la necesidad de las organizaciones para adecuarse a estos cambios

## **b) Concepto**

La Gerencia Social se define como “Una forma de conducción de los servicios sociales que se deriva de la integración de aportes esenciales de las ciencias sociales y de la administración cuyo objetivo es, en primer término, estudiar la producción y la administración de dichos servicios, en tanto que estos son la traducción de las políticas sociales en planes programas y proyectos y, en segundo término definir, reorientar y/o fortalecer un proceso que busca la efectividad en el uso de recursos para atender carencias sociales desde una perspectiva humanista del desarrollo social” (1999 84)

Para la CEPAL, ‘La gerencia puede ser entendida, en términos generales, como el conjunto de principios, prácticas y técnicas que mediante su aplicación busca producir cambios significativos en al menos una

condicion de bienestar de la poblacion-objetivo a la que es referido, mediante el uso efectivo y racional de los recursos” La expresion operativa de la gerencia social se encuentra en la gestion de programas y proyectos sociales Y se rige por seis principios básicos el impacto, la equidad, la focalizacion, la articulación, la flexibilidad y la participacion social

La Trabajadora Social Maria Victoria Muñoz, define la Gerencia como ‘una propuesta alternativa que tiene como objetivo la construccion de una nueva sociedad en donde los distintos actores sociales, entre ellos las organizaciones no gubernamentales, llamadas tambien el tercer sector, se integran en un proyecto que más alla de la racionalidad estrictamente economica apunta a desarrollos humanos y colectivos mas amplios, donde la razon de ser de cada institucion(su mision y vision)sea una respuesta estructurada a los retos de la sociedad moderna” (Muñoz, Maria Victoria, 1994 49-158)

El Centro de Investigaciones Multidisciplinarias para el Desarrollo de Colombia (CIMDER) destaca que la Gerencia Social nace como un elemento sustancial sin el cual no se podrian construir respuestas viables a las inequidades y que exigen que tanto el gobierno como la sociedad hagan de lo social el centro del desarrollo y no al reves

### **c) Naturaleza y Función**

Para Salas Rodas existen dos posiciones basicas para establecer los fines de la Gerencia. La primera de ella la considera “hija del modelo neoliberal de desarrollo y de las agencias oficiales con el proposito de “optimizar los recursos y mejorar la eficiencia y eficacia de la gestion gubernamental, la cual por conveniencia fue adoptada como guia y practica de gestion en las Organizaciones No Gubernamentales. Otra corriente la considera como una oportunidad para “articular acciones dispersas del sector gubernamental, el sector empresarial y las organizaciones no gubernamentales” (2002: 6)

Esta nueva relacion permite un abanico de opciones para lograr metas comunes. Como propuesta conceptual la gerencia social pretende

- Contribuir a la construccion de politicas y programas que amplien oportunidades de las personas vulnerables
- Promover la aplicacion de politicas y programas sociales inclusivos equitativos para grupos sensibles que afecten la calidad de vida, especialmente para la niñez, la adolescencia y la mujer en sectores de salud, educacion, violencia y proteccion especial

- Desarrollar procesos de formación y capacitación del talento humano vinculado a organizaciones de la sociedad civil en marcos conceptuales, herramientas y habilidades dentro de este campo

Resumiendo, la Gerencia Social tiene como objetivo fundamental lograr mayor igualdad y equidad social. Esto hace indispensable que cualquier organización cuente con una estructura administrativa que integre un todo sincronizado, coherente y equilibrado unidades, cargos, niveles, objetivos, funciones y responsabilidades que permitan alcanzar este gran objetivo (Rasse Peroza, 2002: 7)

Esta forma de gestión requiere de un gran compromiso que debe ser resumido de manera democrática, flexible, técnica y con una actitud positiva y motivadora.

Desde la perspectiva del Trabajo Social es necesario incorporar modelos de actuación respaldados científicamente. Estos exigen un conocimiento cabal del contexto en el cual, este va a actuar y la adecuación de los objetivos y principios de la profesión, funciones que como profesional pretende desempeñar.

En torno a esto último Velez Restrepo, señala “El ejercicio de la Gerencia Social debe constituirse en un espacio para el profesional del Trabajo Social que posibilite procesos de construcción y desconstrucción de

la realidad social mediante la potenciación y empoderamiento de los sujetos usuarios de los servicios y el establecimiento de modelos de gestión inspirados en principios éticos, humanistas y democráticos” (2003 70)

El planteamiento anterior, nos lleva a considerar algunas de las características que deben poseer las personas responsables de la gestión de las instituciones, programas y proyectos, tales como actitud de disposición al cambio, a la creatividad, a la innovación, espíritu de trabajo y disponibilidad para mejorar la prestación de servicios

En tal sentido Molina plantea “la gerencia supone una actitud abierta al cambio que permita la iniciativa individual y colectiva en la cual, tanto administradores como ejecutores y beneficiarios cumplan un rol activo y consciente en el planeamiento y gestión institucional” (1990 60) Lo anterior nos remite a las características que debe poseer un gerente social

#### **d) Rol del Gerente Social**

La Gerencia Social demanda esfuerzos destinados a hacer cada vez más eficiente las organizaciones sociales. Por lo tanto, la agenda gerencial exige recursos humanos debidamente calificados. Entre los rasgos que se

requieren Kliksberg enumera los siguientes excelente capacidad de concertacion y negociacion, actitudes para la gestion inter-organizacional manejo de las nuevas fronteras tecnologicas en gerencia, servicio firme y compromiso a fondo de los objetivos a lograr

No obstante, coincidimos con algunos especialistas quienes acertadamente plantean que la gerencia social por si sola no puede solucionar los agudos problemas de desigualdad y exclusion en la region Afrontarlos implica trabajar en multiples planos y escenarios Los cambios tienen que asumirse desde las organizaciones de la sociedad civil hasta el contexto organizacional (instituciones), lo que sin duda no podra lograrse si no se cuenta con administradores publicos eficientes y una solida empresa que garantice la aplicacion de nuevos diseños En otras palabras, hace falta establecer una politica organizacional de fortalecimiento y desarrollo de la gerencia social como campo esencial de estudio formacion y accion plantea Kliksberg, (2003 6)

Frente a lo expuesto consideramos que la Cruz Roja Panameña tiene en la actualidad una oportunidad inedita que posibilite tanto su crecimiento como su desarrollo

### **3 2 La Cruz Roja Panameña y el Contexto Nacional**

Desde la década del 60, considerada como el periodo de crecimiento y paz social que caracterizo al mundo imperialista avanzado, luego de la segunda guerra mundial, los países de America Latina experimentaron cambios significativos, principalmente en la proteccion de salud, así como la preocupacion gubernamental por la educacion

Esto condujo al establecimiento del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social mediante la Ley No 2 del 15 de enero de 1969 y se crea la Direccion General de Bienestar Social, como organismo tecnico de ejecucion que permitiria al Ministerio de Trabajo y Bienestar Social hoy Ministerio de Desarrollo Social, organizar planificar, coordinar, ejecutar y controlar las politicas, programas y proyectos en este campo

En abril de 1979 nace la Direccion Nacional del Niño y la Familia como una dependencia del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social para buscar respuestas concretas que garantizarian el estudio, la atencion y la solucion a los problemas en forma permanente de la niñez y de la familia panameña Y poco a poco esta dependencia fue retomando las acciones que en su momento fueron asumidas por la Cruz Roja Panameña.

El Estado asumió nuevos roles (regulador, interventor, planificador, empresarial y social) con lo cual contribuyó al funcionamiento del nuevo modelo (desarrollo hacia dentro) cuyo motor era el mercado interno (CEPAL 58 1998 9 21)

La política social promovió la protección del trabajador asalariado, respondiendo a las presiones derivadas de la creciente organización sindical facilitada por la concentración obrera y por la importancia creciente de la industria (Ministerio de Trabajo 1946 67)

Panamá no escapó a este nuevo proceso de cambios por lo que al igual que el resto de los países de Latinoamérica siguió un modelo de desarrollo protegido el cual, se caracterizó por la intervención estatal basada en la sustitución de exportaciones y a partir de los años 70 en el Estado productor

Este modelo, sin embargo, llegó a su punto crítico al no lograr los objetivos de crecimiento la provisión de empleo con remuneraciones adecuadas la reducción de la pobreza y una mejora en la distribución del ingreso

A nivel de la población se intensificaron los procesos migratorios que generaron cordones de pobreza urbana acompañados de numerosos problemas sociales que demandaron respuestas más científicas frente a acciones de tipo asistencialista



A partir de la década de los 80 se inicia en muchos países de América Latina el proceso de inserción en el mercado mundial. Las transformaciones que estas naciones se vieron obligadas a instrumentar en sus economías le significaron un costo tan alto que muchos economistas etiquetaron este periodo como “la época perdida”

El istmo de Panamá se sumó al atraso económico y el deterioro social producto de la inflación que afectó al resto de la región. En este sentido, se vivieron diversos problemas como desempleo, desnutrición, bajo poder adquisitivo de salario, inequidades al acceso de servicios básicos de salud, vivienda y seguridad social. A pesar de esto Panamá y Chile fueron los únicos países cuyo gasto social se mantuvo

A finales de esta década se dan los programas de ajustes estructurales que significaron para América Latina un modelo de desarrollo protegido y pone a prueba una vez más la necesidad de enfrentar los numerosos problemas sociales, lo que coincide con el auge de las organizaciones no gubernamentales, que en muchos casos, empiezan a competir por la asignación de recursos económicos

Durante la época de los 90 hasta nuestros días se da un intenso proceso modernizador producto de grandes transformaciones económicas y sociales como resultado de los procesos globalizadores

En materia socio-demografica el pais experimento una reduccion en su tasa de natalidad y fecundidad y un aumento de la esperanza de vida, aspectos que han influido en un cambio gradual que se refleja en la estructura de su poblacion que tiende a envejecer

Paralelo a esto se ha producido un deterioro gradual de las condiciones de vida a amplios sectores del pais, altas tasa de desempleo, violencia generalizada y un aumento de los casos de VIH-Sida

Han transcurrido mas de dos decadas en los cuales la organizacion ha mantenido su dinamica de trabajo, periodo durante el cual han surgido otras organizaciones como es el caso del Hogar Malambo, Ofrece un Hogar, SINAPROC, entre otras, cuyas acciones de intervencion son similares a las que por decadas ha desarrollado la Cruz Roja Panameña

### **3 3 El Departamento de Salud y Bienestar Social**

#### **a) Antecedentes**

La pobreza, la enfermedad, el sufrimiento y la desorganización social han existido a través de la historia de la humanidad pero, la sociedad industrial de los siglos XIX y XX ha tenido que enfrentarse a numerosos problemas sociales, que no han podido resolver las instituciones humanas más antiguas la familia, el vecindario, la iglesia y la comunidad local

“El paso de la sociedad tradicional a la sociedad moderna acarreo múltiples conflictos de orden social y su atención desbordó las tradicionales formas de caridad cristiana y la filantropía, dando lugar al surgimiento de organizaciones, programas e instituciones que contribuyeran al mantenimiento del orden socialmente establecido’ (Velez Restrepo 2003 33)

Como consecuencia de esto, instituciones de caridad, tanto públicas como privadas, bajo la influencia humanitaria tuvieron que asumir la responsabilidad de satisfacer las necesidades de la población demandante de atención

Es así como se da inicio a las acciones caritativas y asistenciales que la Cruz Roja Panameña emprendió desde su fundación (1917), las cuales fueron asumidas por el Departamento de Salud y Bienestar Social desde el año 1982 cuando se definieron y establecieron las actividades bajo su responsabilidad

Es importante señalar que aunque no existe ninguna referencia escrita, se supone que la denominación de Departamento de Salud y Asistencia Social se debe a que su orientación primaria fue ofrecer atención en salud, prevenir enfermedades y asistir a personas carenciadas

Antes de conocer las razones que motivaron a los directivos de la Cruz Roja Panameña, a realizar estos cambios, es importante que demos una mirada retrospectiva a las actividades filantrópicas y de caridad desarrolladas durante los primeros años de vida de la organización

Después de conocer de parte de la propia Lady Mallet, las causas de orden moral y las necesidades de auxilio caritativo a las clases menesterosas como la mortalidad infantil tuberculosis y sífilis, se inició bajo los auspicios de algunas señoras que brindaban su servicio voluntario en la organización, un sistema de visitas domiciliarias a familias pobres, lo que permitió conocer las situaciones sociales que afectaban la población para ofrecerles ayuda

Entre las acciones que inicialmente se organizaron para brindar asistencia se detallan

- El Area de Roperia, que se enfoco en la consecucion y distribucion de prendas de vestir Para la reparacion y confección de ropa se contaba con un taller, cuatro maquinas de coser y un grupo de colaboradoras que ofrecian su tiempo voluntario (Obarrios, Lady Matilde, Acta de Reuniones 1918)

Despues de reparar las prendas de vestir, estas se distribuian entre los solicitantes o en los casos de desastres como incendios, inundaciones, entre otros

- El Ramo de Piedad, dirigido por un Capellan el mismo contaba con subdivisiones de las cuales una de ellas era la inspeccion domiciliaria que consistia en realizar evaluaciones a las personas que asistian a la Cruz Roja Nacional en busca de ayuda

- Ramo de Puericultora, dirigido a la poblacion infantil, especificamente en lo referente a la salud y nutricion Se contaba con un medico y dos asistentes capacitadas

- Ramo de Tuberculosis, consistio en la atención de personas que padecian infeccion de los pulmones las cuales se concentraban en el area canalera, ciudades de Colon, Panama y sus alrededores

Tal fue el exito del programa que el Departamento de Sanidad del Istmo tomo la decision de cederlo a Cruz Roja Nacional y cerro la oficina de atencion que funcionaba en el Hospital Santo Tomas

El reparto de paquetes de alimentos, consistia en la distribucion semanal de estos a las familias que previamente habian sido evaluadas por el grupo de colaboradoras de la organizacion

- Clinica Prenatal, bajo la responsabilidad de un medico y dos enfermeras que se encargaban de realizar las evaluaciones sociales su funcion se centraba en la atencion de mujeres jovenes y adultas durante su periodo de gestacion hasta el momento del parto

Ademas se contaba con un banco de leche que era distribuida a precio de costo a personas de bajos recursos

- Las casas cunas para la atencion de niños huérfanos y abandonados por sus progenitores los cuales permanecian allí hasta que la Cruz Roja los entregara en adopción. También eran atendidos otros grupos de niños cuyos padres los llevaban desde la mañana y los retiraban en la

tarde, y un tercer grupo con diagnostico de desnutricion, que eran trasladados a la Isla de Taboga, donde permanecian hasta su recuperacion

Vale la pena señalar que para la atencion de estos niños se contaba con otros dos centros ubicados en Santa Ana y Jose Domingo Espinar, conocido como Mauricio De Castro

Se contaba con guarderias que tenian como finalidad atender y alimentar a hijos de madres pobres que trabajaban en casas de familias y fabricas Se abrieron cuatro guarderias Santa Ana, El Chorrillo, San Miguel y Marañon

La clinica pre-escolar estaba dirigida a niños (as) de areas pobres, donde recibian mensualmente atencion medica y de acuerdo a su condicion ingresaban al programa de desayunos escolares y banco de leche

La responsabilidad de esta actividad recayo en un medico y su equipo de enfermeras

Se ofrecian desayunos escolares y su objetivo estaba enfocado en la preparacion de 4 000 emparedados que eran enviados a veintiocho escuelas de la capital, previa evaluacion realizada por las maestras de los niños

Otra de las actividades que se desarrollaron en coordinacion con el Banco de Sangre del Hospital Santo Tomas era la captacion de donantes voluntarios de sangre, cuyos datos reposaban en la administracion de la

Cruz Roja Nacional uniéndose posteriormente al DAD (Dad al Desvalido), fortaleciendo de esta manera las campañas educativas dirigidas a la comunidad

- La Clinica Dental, se crea con el proposito de atender a niños (as) de los barrios humildes un odontologo se unio a las obras de caridad que se desarrollaban y junto con un equipo de señoras se ofrecia atencion especial

Con el paso de los años fue necesario proceder al cierre de las clinicas de atención a pacientes tuberculosos debido al control de esta enfermedad, igualmente sucedio con la educacion de puericultoras, ya que pasó a ser una responsabilidad del Hospital del Niño (1958)

Esta organizacion humanitaria continuo con las actividades de asistencia, a traves de la entrega de prendas de vestir y articulos de primera necesidad, entre ellos la leche CARE para niños y adultos con problemas de malnutricion, igualmente con la atencion de niños y ancianos en sus respectivos albergues



## **b) Cometido del Departamento de Salud y Bienestar Social**

A traves del ejercicio realizado en el año 1982 se establecio que el Departamento de Salud y Bienestar Social fuera el encargado de apoyar a las instituciones gubernamentales en las acciones de bienestar social, quedando a cargo de los Centros de Orientacion Infantil y Familiar, busqueda y extranjeria nacional e internacional, dormitorio de ancianos, custodia de menores en riesgo social y donantes voluntarios de sangre

Su objetivo fundamental se enmarco en ofrecer asistencia social a menores, ancianos desamparados y familias de escasos recursos, mediante la provision de alimentos, atencion de salud, albergues, apoyo educativo y busqueda de familiares por perdida de contactos Por primera vez se coloco, al frente de este Departamento, un profesional idoneo, responsabilidad que recayo en una Trabajadora Social

## **1) Estructura Administrativa**

Desde su reorganización (1982) hasta la fecha, el Departamento de Salud y Bienestar Social se encuentra bajo la Dirección de Operaciones y Servicios, aunque en la práctica responde directamente a la Dirección General

## **2) Recurso Humano**

Este departamento se maneja con una sola profesional de Trabajo Social, que desarrolla las funciones administrativas y operativas, y tiene bajo su cargo el personal auxiliar que laboraban en los diferentes programas como son Hogar del Niño, Hogar de Ancianos y los Centros de Orientación Infantil. Recientemente se organizó otra unidad voluntaria, a cargo del programa de VIH-Sida

### **3) Programas**

En el cuadro No 4 que a continuacion presentamos se suministra informacion referente a los programas que se desarrollan en la Cruz Roja Panameña.

**Cuadro N° 4 Programas del Departamento de Salud y Bienestar Social**

PROGRAMA	INICIO	POBLACIÓN QUE CUBRE	OBJETIVOS	ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA/ANUAL	RECURSOS HUMANOS	MECANISMOS DE EVALUACIÓN	ACTIVIDADES
Hogar del Niño	1918	Niños (as) procedentes de los Juzgados de menores y de la Dirección de Niñez y Adopción del MIDES	Protección a niños (as) de 0-4 años en riesgo social brindándoles atención integral las 24 horas	B/250 000 00	Administradora (1) Cocinera (1) Aseador (1) Conductor (1) Auxiliares (14)	No se tiene	Atención integral (alimentación, atención médica, educación inicial, estimulación temprana, recreación, etc
Hogar de ancianos	1960	Señores de 60-80 años que se valgan por sí solos y que no cuenten con familiares o que aún teniéndolos no se hagan cargo de ellos	Albergue durante las 24 horas del día, donde reciben atención integral	B/125 000 00	Administradora (1) Trabajador Manual (1) Paramédicos (2) Auxiliares (2)	No se tiene	Atención integral (alimentación, atención médica, terapia de ocio recreación, convivios )
Centros de Orientación Infantil a nivel nacional	1982	Niños (as) en edades de 2 a 5 años,	Ofrecer formación psicopedagógica a niños (as) de escasos recursos	B/50 000 00	Docentes (16) San Mgto( 2) Penonomé(1) Natá (1) Aguadulce(2) Chitré (1) David (2)	No se tiene	Educación pre escolar estimulación temprana, y recreación)
Donación Voluntaria de Sangre	1958	Comunidad en General	Promover la captación de donantes voluntarios de sangre a través de la educación y concienciación	No tiene presupuesto		No se tiene	Educación, sensibilización para la captación de donantes
VIH/SIDA	1989	Jóvenes y adolescentes privados de libertad, indígenas y personas que viven con el virus	Educar a través de la metodología de pares	B/ 10 000 00	Facilitadores educadores de pares (voluntarios)	Listados de participantes en talleres y seminarios e informes de los mismos	Talleres seminarios reuniones mesas redondas
Desarrollo comunitario	1980	No es un programa permanente	Depende básicamente de financiamiento externo	Voluntarios y la propia comunidad.	Voluntarios	Informes estadísticos	

Fuente Lcda. Migdalia Salas Jefa del Depto de Salud y Bienestar Social

Un rasgo característico del Departamento de Salud y Bienestar Social de la Cruz Roja Panameña, es que es el único a nivel regional donde los programas trascienden el componente de la salud

Igualmente es importante señalar que en el resto de las sociedades los Departamentos de Salud, tal y como se les denomina, son dirigidos única y exclusivamente por médicos

La acción gerencial requiere de múltiples y variadas estrategias para analizar y solucionar exitosamente los problemas de la organización las cuales deberán estar en completa armonía con las capacidades cognitivas y personales del gerente para contribuir como un todo al éxito de la empresa.

Tomando en cuenta los hechos históricos que dieron origen a la creación de la Cruz Roja Panameña y por ende al Departamento de Salud y Bienestar Social como ejecutor de las políticas de salud y bienestar social, a continuación se presenta el diagnóstico de la organización el cual, nos permitirá, posteriormente, presentar una propuesta para la reorganización y fortalecimiento de la institución, basada en un enfoque gerencial

### **C) Diagnostico de la Cruz Roja Panameña**

La Delegacion Regional de la Federacion Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y Media Luna Roja con sede en Panama avalo una investigacion cuyo objetivo era presentar un diagnostico de la situacion actual de la Cruz Roja Panameña. Esta investigacion respondio a la necesidad de hacer cambios a la estructura administrativa de la Cruz Roja Panameña y se fundamento en el compromiso que tiene la Federacion de apoyar a las sociedades nacionales en sus esfuerzos para dar cumplimiento a estos compromisos, que son el resultado de las distintas reuniones que, internacionalmente han sostenido los integrantes del Movimiento, en particular los referidos a la Estrategia 2010 y al Plan de Accion 2003- 2007 de la XVII Conferencia Interamericana, celebrada en Santiago de Chile en abril, 2003

La ejecución de la investigacion la llevo a cabo la Jefa y personal voluntario del Departamento de Salud y Bienestar Social de la Cruz Roja Panameña, que ademas participaron en la depuracion y analisis de los datos obtenidos

El primer y mas amplio marco de referencia lo ofrecieron los tres ejes estrategicos planteados en el documento “Estrategia 2010 del Movimiento”, sobre los cuales se concretó el diagnostico

- Eje sobre Adecuacion y Concentracion
- Eje sobre sociedades nacionales de Cruz Roja que funcionen bien
- Eje sobre Trabajar juntos con Eficacia

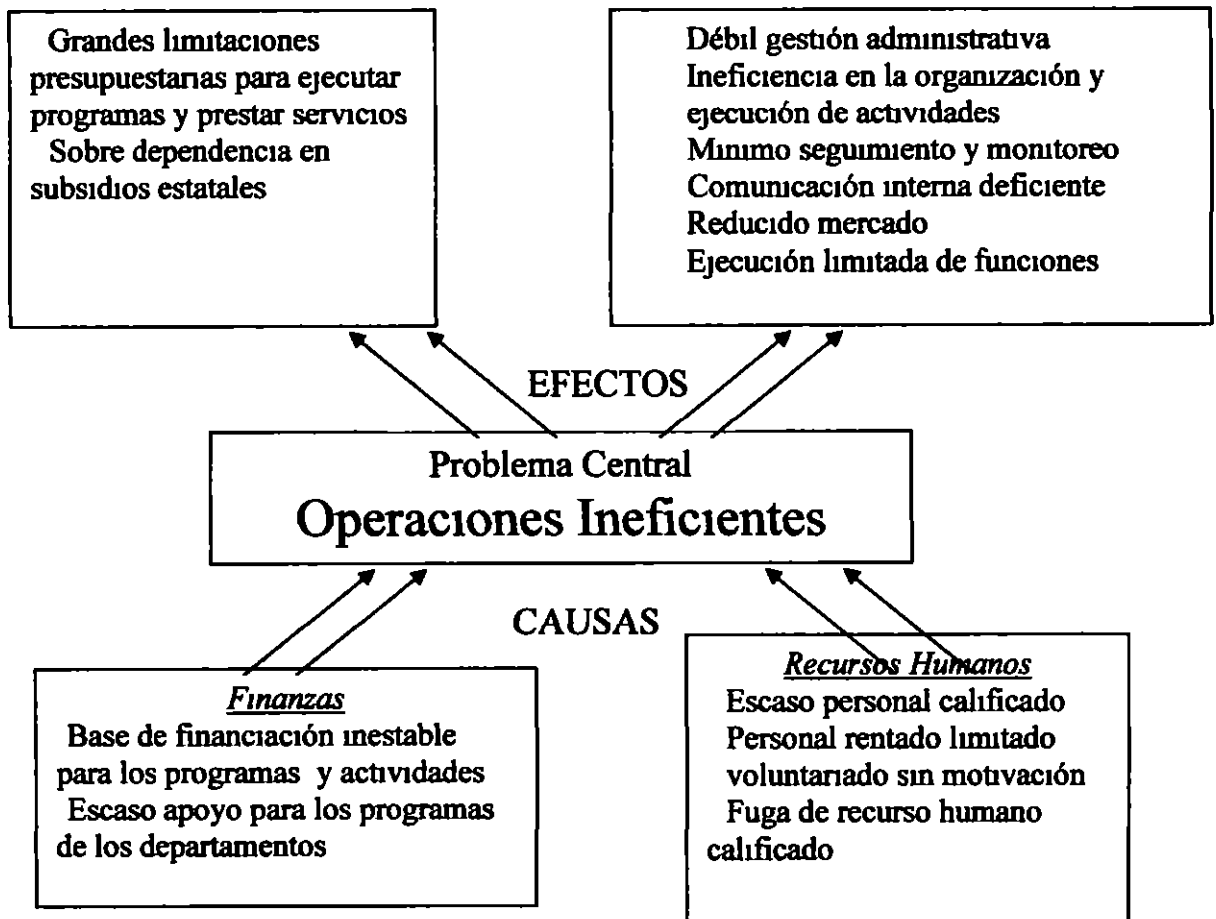
Las carencias identificadas por los consultados se concentraron basicamente en dos areas del Segundo Eje Area de Gobernanza y Gestion y Area de Desarrollo de Recursos Esto recalcó el hecho de que las carencias de la Sociedad Nacional en estas dos areas estan impactando fuerte y consistente las operaciones de toda la organizacion, esto fue evidente para quienes colaboran con el mismo

Como resultado de las aportaciones proporcionadas por los participantes se elaboro el arbol de causas y el proceso del FODA

### **1) Arbol de problemas**

A través de este cuadro se esquematizan los problemas que confronta la Cruz Roja Panameña, segun el analisis FODA

Cuadro No 5 Arbol de Problemas



La información recopilada se obtuvo entre las personas consultadas a través de los tres Talleres de FODA

Para facilitar la comprensión de las debilidades y carencias develadas por el Arbol de Problemas de la Cruz Roja Panameña, el diagnóstico que se ofrece también contempla 2 secciones, a saber situación administrativa-operativa y situación financiera.



## **2) Situacion Administrativa – Operativa**

La primera parte del analisis realizado se refiere directamente a los aspectos administrativos y operativos de la Cruz Roja Panameña. En opinion de las personas consultadas, las actuales operaciones de esta organizacion se caracterizan asi:

- Una nula planificacion en los planes de trabajo desde el más alto nivel, hasta el resto de los departamentos como deberia ser
- Un pobre nivel de ejecucion que a menudo tiene que improvisar sobre la marcha, en funcion de los recursos humanos y materiales que pudiesen estar disponibles en un momento dado
- Una comunicacion deficiente entre los distintos niveles de mando de la sociedad y a nivel de las distintas unidades o departamentos
- Una ausencia casi total de indicadores especificos de seguimientos y monitoreo de programas y logros
- Un mercadeo generalmente parco de los resultados que si se obtienen, a pesar de las dificultades
- La buena imagen persiste porque es longeva y se promociona a traves de las alianzas

De lo anterior se desprenden varios aspectos

La debilidad en el campo de los Recursos Humanos que aqueja a la Sociedad Nacional es la raíz del gran problema de las operaciones ineficientes. Esta debilidad en Recursos Humanos tiene dos vertientes o aspectos principales: liderazgo, personal rentado y voluntario.

**a) Liderazgo**

Los asistentes a los talleres concluyeron que la falta de liderazgo en los altos mandos y órganos de gobierno de la Sociedad Nacional no involucran a los jefes de departamentos en la búsqueda de alternativas para el mejor funcionamiento de estos. La opinión refleja que ni el Comité Central ni el Comité Ejecutivo de la Sociedad Nacional proyectan las características esenciales de liderazgo y como resultado de esto desconocen muchas de las actividades que se desarrollan en los mismos.

Este hallazgo es consistente con el análisis que acompaña a la Estrategia 2010 en el sentido de que una Sociedad Nacional será fuerte solamente en la medida en que los niveles de competencia y conocimientos de sus miembros sean fuertes, y que ampliar la formación de dirigentes es un

aspecto prioritario para todas las sociedades nacionales y en especial para los Departamentos y sobre todo el de Salud y Bienestar

#### **b) Personal Rentado y Voluntario**

Lo primero que se resalta aquí es la falta de implementación de un modelo adecuado de participación voluntaria a nivel de la Sociedad Nacional. Mas notoriamente, falta una Política de Reclutamiento de Voluntarios que ofrezca un proceso mediante el cual, se tamice los candidatos a voluntarios, de acuerdo a un perfil bio-psico-social que este previamente determinado para cada departamento con el cual se van a vincular dichos candidatos

El proceso de reclutamiento debe ser riguroso y su resultado debe contribuir para que ingresen mas voluntarios calificados, de modo que estos puedan realmente aportar soluciones a las crecientes necesidades de cada departamento de la Cruz Roja Panameña

En el area de Salud y Bienestar Social los parametros pueden ser faciles y claramente definidos, sobre la base del trabajo que se hace siendo este cada vez mas especializado (ejemplo, el trabajo en el area de VIH/Sida)

Esta debilidad en recursos humanos es mas profunda en tanto la participacion de los voluntarios presenta otras características, debido a que estos no han evolucionado, como se espera internacionalmente, hacia una mejor representacion de los generos, grupos de edades y de diversas etnias

El resultado de la debilidad que se señala es la captacion de voluntarios que no son siempre los mas aptos para los programas y proyectos que desarrolla la Cruz Roja Panameña y en especial los del Departamento Salud y Bienestar Social que conforman un pequeño nucleo de voluntarios que colabora con este departamento, pero cuyo desempeño se da bajo parametros de desmotivacion, falta de compañerismo genuino y una constante rotacion. Una mejora en estos aspectos de Recursos Humanos podria ayudar a crear un nucleo fuerte de voluntarios capaces y comprometidos con la importante labor que lleva a cabo esa organizacion humanitaria

El segundo aspecto del problema de Recursos Humanos que se ha identificado en este diagnostico tiene que ver con el personal rentado que trabaja en los distintos Departamentos. Los consultados coincidieron en reconocer que el trabajo si se hace, pero que es a costa de muchos esfuerzos y de un gran desgaste de cada una de las unidades administrativas que trabajan en los departamentos

A lo anterior hay que sumar lo ya mencionado en el sentido de que no se cuenta con la cantidad suficiente de personal voluntario con destrezas y conocimientos que se requieren para llevar a cabo las tareas que se acometen, ni de otras que se deberían estar realizando según los compromisos internacionales

#### **d) Situación Financiera**

La segunda área de gran debilidad de la Sociedad Nacional identificada por los informantes específicamente, es la base de financiación extremadamente débil e inestable que es incapaz de dar soporte a los abarcadores programas que manejan los Departamentos y que deberá ampliarse a futuro en aras de cumplir con la ‘Estrategia 2010’ y con el “Plan de Acción de Santiago de Chile 2003-2007” y su Anexo sobre “Equidad en Salud”

##### **1) Política de Financiación y Donaciones**

Según información recabada, las causas de esta gran debilidad apuntan a falta de un equipo capacitado para preparar propuestas técnicas y sólidas para obtener financiamiento de fuentes no tradicionales con miras a acceder

a los recursos mas abundantes que existen fuera del pais (gobierno, banca internacional, el Fondo Global y otros que apuestan por los Objetivos del Milenio de las Naciones Unidas) Afectando de esta manera a todos los Departamentos y en especial al de Salud y Bienestar Social pues la falta de recursos limita la ejecucion de los programas y actividades programadas

### **3 4 Diagnostico Programatico**

La investigacion abarco aspectos programaticos, en el entendido que los programas existentes tendran que ampliarse posteriormente para dar cabida a algunas recomendaciones para el mejoramiento integral de las operaciones en general

Para el diagnostico programatico, se utilizo el marco de analisis del programa Equidad y Salud en America, del Plan de Accion adoptado por la XVII Conferencia Interamericana de Santiago de Chile llevada a cabo del 23 al 26 de abril del 2003 en el cual se establecen cuatro areas de gran potencial para mejorar el impacto en la salud y una mayor integracion en las intervenciones que realizan las sociedades nacionales Estas cuatro areas son

- Movilización Social mediante la educación comunitaria y la promoción de la donación voluntaria no remunerada de sangre

- Salud de la mujer y los infantes

- VIH-SIDA

- Salud Pública en Situaciones de Emergencia

El Departamento Salud y Bienestar Social trabaja actualmente de manera consistente y con un impacto reconocido en las áreas 2 y 3. Su labor en las áreas 1 y 4 parece no tener todavía mayor alcance, probablemente porque se trata de enfoques nuevos que están en proceso de implementarse en Panamá.

Aunque las causas de la falta de impacto y/o de la poca o ninguna cobertura en ciertas áreas guardan relación directa con las debilidades y carencias que ya fueron explicadas. Debe estar claro para la Cruz Roja Panameña que tiene que generar una cultura de responsabilidad con los compromisos adquiridos como Movimiento, trabajando para llegar a poder ofrecer, a mediano y largo plazo, al menos un mínimo de intervenciones en cada uno de los cuatro componentes de salud antes mencionados.

Cabe destacar que se hizo referencia a que aun este Departamento continua con algunos programas tradicionales como el Hogar del Niño y

Hogar de Ancianos, así como los Centros de Orientación Infantil, los que no cuentan con un presupuesto asignado y un sistema de evaluación que permita medir el funcionamiento y la actualización de los objetivos por los cuales fueron creados

Esto es muy importante porque el perfil de Panamá está reflejando, según los dos informes Nacionales de Desarrollo Humano del PNUD (INDH Panamá 2002 e INDH Panamá 2004) que la brecha de la inequidad se está profundizando y afectando a las poblaciones más vulnerables del país (mujeres, niños, jóvenes, ancianos e indígenas)

Lo anterior impone la necesidad de diseñar una propuesta orientada al mejoramiento integral de las operaciones de la Cruz Roja Panameña con un enfoque gerencial de calidad para su fortalecimiento y por lo tanto de su propio desarrollo



**CAPITULO IV**

**PROPUESTA**

**DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO GERENCIAL**

## **4 1 Fortalecimiento Administrativo Gerencial**

Alcanzar el éxito en la ejecución de las iniciativas actuales en temas de salud rebasa ampliamente el marco del mandato y de los recursos humanos y financieros que están disponibles para el Departamento de Salud y Bienestar Social de la Cruz Roja Panameña. Del diagnóstico anterior se desprende, mas aun, la evidente necesidad de introducir profundos cambios de política y gestión a niveles por encima del nivel departamental.

La Cruz Roja Panameña debe y puede aprovechar el rol de facilitador que puede asumir la Federación Internacional de Cruz Roja y Media Luna Roja, si la institución se compromete darle prioridad al área de Salud, y a la vanguardia de los cambios que se deberán adoptar en toda la institución cuyo desarrollo organizacional en la mayoría de los campos es todavía débil o no existe.

El Desarrollo Organizacional surge como un enfoque que estudia el conjunto de procesos, sistemas, fuerzas y actividades que, de manera directa e indirecta, afecta la promoción y desarrollo de las organizaciones. En esta etapa se impone una nueva capacidad directiva y técnica para lograr que las

instituciones publicas y privadas funcionen con una concepcion de sistemas que hasta ahora no ha existido

Segun Wendell French el Desarrollo Organizacional “es un esfuerzo para incrementar la capacidad de la organizacion para hacer frente a los cambios externos e internos que se les presentan a las mismas (Lagas y Perez 1970)

El Desarrollo Organizacional consiste en un proceso continuo de cambios que son fundamentales en la sociedad Conlleva a transformaciones complejas, mutuamente relacionadas en lo economico, social tecnologico, cultural y politico, en tanto que una organizacion es una colectividad con limites relativamente identificables, con una orden normativa, su escala de autoridad, los sistemas de coordinacion comunicacion y de alistamiento

Idalberto Chiavenato (1987), en su libro Introduccion a la Teoria de la “Administracion” señala que el Desarrollo Organizacional es una respuesta de la organizacion a los cambios, es un esfuerzo destinado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organizacion” (Chiavenato 1987)

Una de las principales funciones de la Administracion es la planeacion, esto implica que los administradores visualizan a traves de sus objetivos y acciones, y con anticipacion lo que van a hacer Sus acciones se basan en

algun metodo, plan, o logica mas que en una mera suposicion El planeamiento es fundamental en todas las actividades directivas Por consiguiente, planear es “Seleccionar y relacionar los hechos formular y emplear supuestos respecto al futuro, en lo que hace a la visualizacion y formulacion de actividades propuestas para alcanzar los resultados esperados” (George Terry 1972)

Es por ello que la formulacion de las propuestas para el mejoramiento integral de las operaciones de la Cruz Roja Panameña supone necesariamente que primero se realicen los siguientes puntos

- Revision de sus Estatutos y Reglamentos
- Preparacion de su Plan Nacional de Desarrollo acorde con la Estrategia 2010 y del Plan de Accion de la XVII Conferencia Interamericana de Santiago de Chile
- Tomada la decision formal de asignar al Departamento de Salud y Bienestar Social la vanguardia de los cambios en la Institucion

El cumplimiento de las tareas previas es imprescindible para poner en buen pie la implementacion de los sistemas administrativos y gerenciales requeridos para darle soporte tecnico y facilitar el desarrollo de las

operaciones y programas de todos los departamentos de la Sociedad Nacional especialmente del Departamento de Salud y Bienestar Social

Adicionalmente, es fundamental para el éxito de cualquier gestión en aras del mejoramiento de dicho departamento que se garantice la mayor sinergia posible entre los diferentes programas de salud, los programas comunitarios de preparación para desastres y el desarrollo organizativo al nivel de las comunidades y filiales. La implementación de un sistema de información se constituye en una herramienta indispensable para el logro de esta gestión exitosa.

Todo cambio es importante y necesario, y tiene que darse a través de procesos de monitoreo y evaluación que permitan medir resultados de impacto y con la participación de todos los actores, en este sentido la propuesta que se presenta señala adoptar pasos intermedios antes de llegar a la reestructuración del Departamento de Salud y Bienestar Social.

#### **a) Realineacion del Departamento a Corto Plazo**

Las prioridades estrategicas planteadas en la iniciativa ‘Equidad y Salud en las Americas” son de tal magnitud que se requiere un enfoque muy concentrado para lograr su cabal cumplimiento, así como la introduccion de cambios, muchas veces enormes, para reforzar las estructuras institucionales nacionales a todos los niveles

En este sentido resulta evidente que, para cumplir efectivamente con su mision de prestar cada vez mejores servicios de salud, especialmente para beneficio de las personas mas vulnerables las medidas que adopte la Cruz Roja Panameña pueden ser traumaticas si se implementan sin gradualidad y sin contar con la base financiera necesaria para que se puedan sostener en el tiempo

Segun las debilidades administrativas programaticas identificadas se deberia considerar la adopcion de todas o algunas de las siguientes medidas para iniciar la realineacion del Departamento de Salud y Bienestar Social con base a un enfoque gerencial

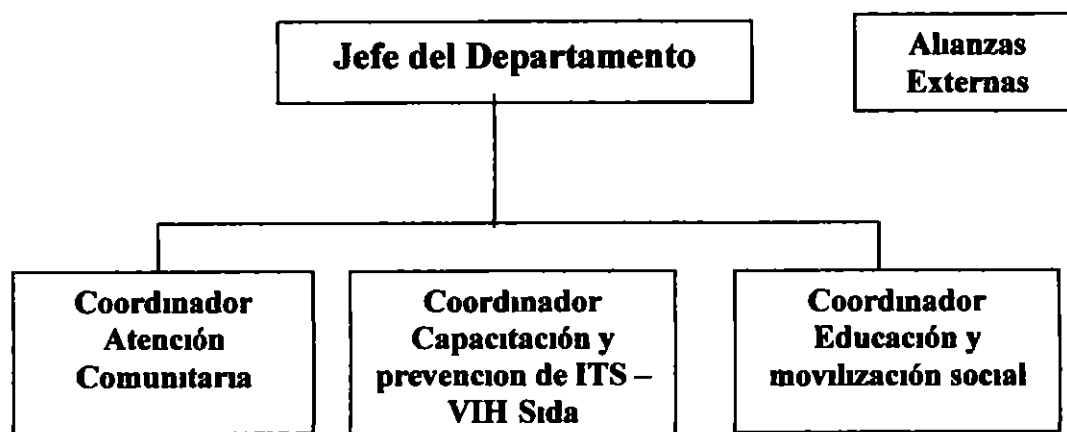
- Primero, cambiar el nombre a Departamento de Salud

- Segundo acordar una estructura administrativa sencilla pero solida que represente una efectiva realineacion de los mismos servicios que presta actualmente el departamento, pero reforzando los mas exitosos

- \* Jefe, Departamento de Salud
- \* Coordinador, Atencion Comunitaria (Voluntario/a)
- Hogar del Niño
- Hogar de Ancianos
- Distribucion de sillas de ruedas, muletas, etc
- \* Coordinador del Programa de Capacitacion para la  
Prevencion de ITS/ VIH/SIDA (voluntario/a)
- Coordinador de Educacion y Movilizacion Social  
(voluntario/a)
- Promocion de las donaciones voluntarias de sangre
- Organizacion comunitaria para enfrentar desastres
- Participacion ciudadana para preservar la salud publica en  
situaciones de emergencia y las normales
- Nutricion dirigida a la familia
- Agua y saneamiento

De conformidad con lo anterior se recomienda adoptar un organigrama intermedio para el Departamento, que seria el siguiente

Cuadro N0 6  
**Organigrama propuesto para el Departamento de Salud**



Fuente Lcda Migdalia Salas septiembre 2008

Dependiendo de las decisiones que adopte la Cruz Roja Panameña mediante sus Estatutos y su Plan Nacional de Desarrollo existen diferentes alternativas para estructurar el Departamento de Salud a mediano y largo plazo En este aspecto, se ofrece una alternativa de organizacion a traves de la cual, se consolidarian los cambios sustantivos a corto plazo



## **b) Plan de Accion Departamental**

### **c) Objetivo**

El objetivo central del Plan de Acción del Departamento de Salud es ofrecer a la comunidad panameña programas sostenibles en las cuatro áreas de salud prioritarias plasmadas en la iniciativa regional de la Cruz Roja denominada ‘Equidad y Salud en America” cuyo compromiso implica obtener mayores impactos en el mejoramiento de la salud de los grupos mas vulnerables y lograr mayor equidad y desarrollo en la region

## **4 2 Estrategias**

A continuacion se propone un conjunto de estrategias puntuales con la finalidad de que el Departamento de Salud cumpla con los objetivos del Plan de Accion Departamental

- Poner en marcha la realineacion, de acuerdo con las propuestas presentadas como resultado del analisis o con las modificaciones que consideren los Organos de Gobierno de la institucion

- Revisar los programas de Salud y de Bienestar Social que se ofrecen actualmente, para modificarlos en aras de cumplir con la misión de tener programas en las cuatro áreas fundamentales, en todo el país
- Realizar un inventario de las necesidades puntuales de cada comunidad que se atienda de modo que se pueda, efectivamente, focalizar la atención y empezar con ello a salvar la brecha de equidad, particularmente entre las poblaciones más vulnerables
- Fortalecer la integración entre los programas de salud y los comunitarios de preparación para desastres
- Reestructurar la Red de Voluntarios que colaboran con el departamento localmente con el fin de fortalecer progresivamente sus capacidades
- Fortalecer las alianzas externas con organismos gubernamentales, centros de educación y ONGs, ampliándolas a nuevas áreas en lo posible

### **a) Resultados Esperados**

Mediante la concrecion de las estrategias propuestas se deben esperar los siguientes resultados

- El Departamento de Salud funcionara de manera eficiente y efectiva, con niveles adecuados de personal rentado y voluntario, segun hayan sido determinados mediante planeacion estrategica y con los fondos suficientes para garantizar la sostenibilidad de los servicios, al menos, semestralmente
- Se atenderan las carencias de capacitacion de los recursos humanos que colaboran con el departamento (por ejemplo capacitacion en temas de salud y genero, en trabajo de equipo y en planeacion a corto plazo) para fortalecer sus capacidades, crear mayor armonia de trabajo y mejorar la atencion de los beneficiarios
- Se debera alcanzar con programas sostenibles en el componente de salud, una mayor equidad y representatividad de los programas en termino de genero, etnicidad y creencias
- Hay que introducir cada vez mas practicas operativas al nivel local, para que la realineacion del departamento y de la red local de voluntarios

obtenga buenos efectos en terminos de atender efectivamente la vulnerabilidad especifica de cada comunidad, garantizando una mayor y mejor capacidad de movilizacion (de manera regular y en situaciones de riesgo), una mejor calidad de vida y mayor pertinencia de las destrezas que posea el personal rentado y los voluntarios

- Desarrollo y puesta en practica de protocolos agiles de cooperacion y asistencia mutua para coordinar el trabajo en alianzas
- Desarrollo de un sistema de evaluacion y rendicion de cuentas que sea sencillo y transparente para los funcionarios y voluntarios, que les permita evaluar regularmente sus actividades y tomar correctivos, de modo que se puedan mostrar avances cuantificables en cada componente de los programas de salud

#### **b) Indicadores de Desempeño y Marcos de Tiempo Sugeridos**

Para concretar las estrategias, el trabajo realizado debe ser medido contra los indicadores de desempeño y dentro de los marcos de tiempo que a continuacion se sugieren

- Adopcion del nuevo organigrama del Departamento de Salud  
maximo 6 meses
- Certificacion y evaluacion de acciones de Salud en práctica cada trimestre
- Cantidad de inventarios de vulnerabilidad comunitaria levantados y que esten siendo utilizados para focalizar la asistencia cuantificar cada trimestre
- Cantidad de cursos de entrenamiento/capacitacion tecnica en temas de salud, destrezas interpersonales y trabajo en equipo organizados cuantificar cada semestre
- Numero de representantes de las poblaciones vulnerables que participen activamente en la implementacion de los programas cuantificar cada semestre
- Cantidad de nuevos voluntarios captados y que han pasado el nuevo curso de induccion para voluntarios en cada comunidad cuantificar cada semestre
- Cantidad de actividades realizadas a nivel de alianzas con organizaciones, entidades publicas y privadas, en implementacion de los programas del Departamento de Salud cuantificar cada semestre

- Cantidad de poblaciones/comunidades vulnerables atendidas particularmente con intervenciones pertinentes a sanidad ambiental y preparacion para desastre cuantificar cada año
- Cantidad y frecuencia de los informes de rendicion de cuentas sobre la implementación de los programas de salud presentados a los aliados internos, externos, donantes cuantificar cada año

**c) Mecanismos de monitoreo y evaluacion**

Se sugiere que los mecanismos de monitoreo y evaluacion le sean encomendados directamente a una persona responsable (ya sea localmente o en el Departamento de Salud,) y que los resultados del desempeño anual de cada programa segun conste en los diferentes mecanismos sean compilados y presentados formalmente a los Órganos de Gobierno por el Jefe del Departamento de Salud y un grupo representativo de voluntarios de las filiales, de manera que se fortalezcan las relaciones entre los diferentes estratos de la Sociedad Nacional

**d) Mecanismos formales**

- Informes de desempeño semestral, con matrices de desempeño que desglosen el cumplimiento de los indicadores segun cada resultado esperado y comentarios cuando se incumplan
- Informes de desempeño por programa, cotejado contra los indicadores del Plan de Acción Nacional y del Plan de Accion de Chile 2003- 2007
- Consultorias externas anuales para evaluar el desempeño de los programas en detalle y sugerir cambios de manera clara y util
- Aplicacion de encuestas sencillas a los beneficiarios

**e) Mecanismos informales**

- Reuniones mensuales y mini-talleres de evaluacion del personal rentado y voluntario a nivel local
- Reuniones trimestrales de evaluacion en cada filial, con la presencia del Director y/o Subdirector del Programa de Salud

### **4.3 Sostenibilidad de los Programas de Salud (Fuentes de Financiamiento Local y Alianzas Estratégicas)**

De acuerdo a las experiencias compartidas por sociedades nacionales de la región y a nivel mundial, el área de desarrollo de los recursos financieros es la que amerita mayor definición y estructuración dentro de las sedes de las sociedades nacionales. Ello es necesario para poder adaptar visiones, misiones, estructuras y procedimientos a los nuevos requerimientos de gobierno y donantes. Ello es importante para evitar cualquier indicio de condicionamiento político u otro que pueda comprometer a los ojos del público y de los donantes, la integridad de la labor y el estricto apego a los principios de Movimiento de la Cruz Roja que todos quieren admirar y respetar.

En el caso particular de la Cruz Roja Panameña, es necesario presentar avances por la proliferación de organizaciones (públicas, privadas y ONGs que prestan servicios parecidos) que confunde a la población panameña y le impide identificarse plenamente con las actividades y programas de cruzrojoismo que no sean las tradicionales de socorrismo y primeros auxilios.



En la medida en que la población conozca mejor la nueva orientación de la Cruz Roja Panameña, surge la oportunidad para que donantes potenciales de la empresa privada y de la sociedad civil prospecten otros destinos para sus contribuciones y/o donaciones. De igual forma, la claridad en el mandato puede atraer donantes de fuentes no tradicionales si se preparan proyectos sólidos para su presentación ante mesas de donantes internacionales, por ejemplo.

El requisito indispensable para el desarrollo de una base estable de recursos financieros para el Departamento de Salud y Bienestar Social, así como para toda la Cruz Roja Panameña, es que el compromiso de los Órganos de Gobierno con la transparencia, los principios y valores de la Organización, se plasme en blanco y negro a través del diseño de implementación de una Política de Financiación y Donaciones ampliamente difundidas. La tarea de instrumentar un documento preliminar sobre este tema tan importante, para que se considere en la Asamblea General, debe serle asignada a una unidad de Desarrollo Financiero o una sección de esta organización diseñada con ese fin.

No obstante lo anterior, y si bien el desarrollo de dicha Política de Financiamiento y Donaciones es responsabilidad de los Organos Superiores de Gobierno, se recomienda que esta Política sea formulada cuidadosamente,

de manera mas democratica posible y con una participacion realmente representativa de todos desde los niveles superiores, personal rentado y voluntarios Solamente, asi se podra lograr integrar las reales necesidades economicas de los diferentes departamentos y estamentos de la Sociedad Nacional a corto y mediano plazo con el fin de cubrir los gastos administrativos y operativos para el funcionamiento e implementacion de los diferentes programas, con las necesidades de desarrollo estrategico a mediano y largo plazo que también deben ser contempladas

En lo referente al Departamento de Salud y Bienestar Social, debera ser el Jefe quien participe en las sesiones periodicas de planificacion de la Politica de Financiamiento y Donaciones, de modo que haya una voz departamental que solicite una base estable y diversificada de fondos para sufragar los programas En lo posible, se deben reemplazar las actuales actividades esporádicas de recaudacion de fondos que se realizan por campañas y gestiones más formales y permanentes

A continuacion se presenta una estrategia general de 2 ejes fundamentales para captar recursos financieros de manera sostenible para cubrir los gastos administrativos y operacionales de la Cruz Roja Panameña, incluyendo al Departamento de Salud y Bienestar Social

- Establecer un estricto y transparente sistema de control de gastos, de modo que se dedique la mayor proporcion posible de los recursos recibidos a la prestacion de los servicios programaticos a las poblaciones mas vulnerables, se eviten los usos indebidos de fondos y donaciones en especie, y se preserve la imagen de transparencia ante la comunidad, especialmente la local

- De acuerdo con la Politica de Financiamiento y Donaciones que adopte la Cruz Roja Panameña, colaborar activamente en las tareas encaminadas a diversificar las fuentes de financiacion Estas tareas pueden incluir diversos instrumentos y tecnicas tales como

- \* Campañas de Capital (trianuales o quinquenales), que incluyan eventos especiales de recaudacion masiva de fondos a escala nacional (funciones de gala, conciertos)

- \* Alianzas estrategicas con organizaciones publicas y privadas de reconocido prestigio, que permitan sostener los programas dirigidos a los más vulnerables con fondos y recursos humanos adicionales a mediano plazo

- \* Generacion mas fluida y constante de donaciones en especie e insumos de uso corriente

- \* Incursion en herramientas de inversion a largo plazo que garanticen la sostenibilidad de la Sociedad Nacional, a muy largo plazo
- \* Establecimiento de socios y empresas protectoras locales para donaciones menores
- \* Proyectos tecnicos preparados especialmente para presentacion ante Mesas de Donantes y otras fuentes de financiamiento internacional y multilateral

#### **4 4 Reestructuración a Largo Plazo**

Para enfrentar las debilidades administrativas y programaticas identificadas a nivel de la Sociedad Nacional, las cuales se reflejan a su vez en el Departamento, es probable que este funcione mejor a largo plazo si se considera elevarlo a la categoria de Direccion, junto con otras funciones como Comunicacion y Finanzas, cuya estructura quedaria de la siguiente manera

- Un (a) Director (a) de Departamento a cargo de la gestion general y de los asuntos ordinarios del mismo El (la) Director (a) estaria llamado (a) a desarrollar las siguientes funciones

- \* Alto grado de liderazgo, organizacion y dinamismo para consolidar, ampliar y actualizar la base de la prestacion de los servicios y programas actuales en forma sostenible,

- \* Apoyar y liderar dentro del Departamento la gestion de promocion y recaudacion de fondos para este, incluyendo la preparacion de propuestas tecnicas para mesas de donantes externos en consonancia con la politica general de Financiamientos y Donaciones de la Cruz Roja Panameña.

- Un(a) Sub-Director (a), cuyas principales funciones serian

- \* Asistir al Director (a) en sus gestiones y brindarle apoyo

- \* Servir de enlace interno directo entre el Departamento de Salud y Bienestar Social y los diferentes comites y departamentos de la Sociedad Nacional en cuanto al desarrollo de sus diferentes programas y servicios se refiere

- \* Apoyar tambien las demás funciones del (de la) Director (a) del Departamento

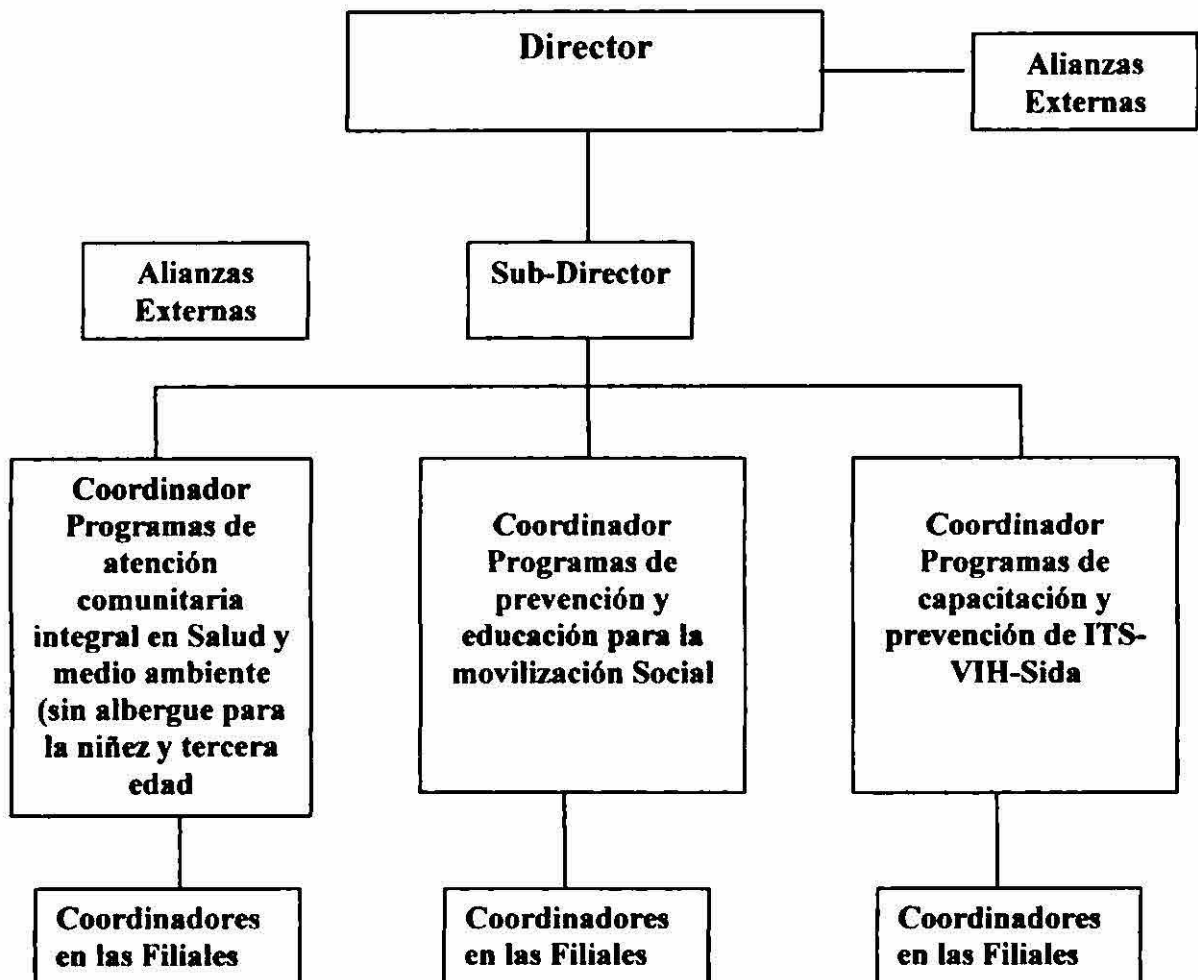
- Coordinadores de programas y servicios La naturaleza de los programas y servicios de Salud y Bienestar Social que brinda el departamento, hoy dia no es tan amplia, pero debe ampliarse rapidamente

para abarcar las cuatro áreas básicas prescritas por el Movimiento: movilización social, salud de la mujer y los infantes, VIH-Sida, Salud Pública en situaciones de emergencia.

De conformidad con lo anterior, se propone la adopción de un nuevo organigrama para el Departamento con una nueva estructura. Ver cuadro No.7

Cuadro No.7

## Organigrama Departamento de Salud

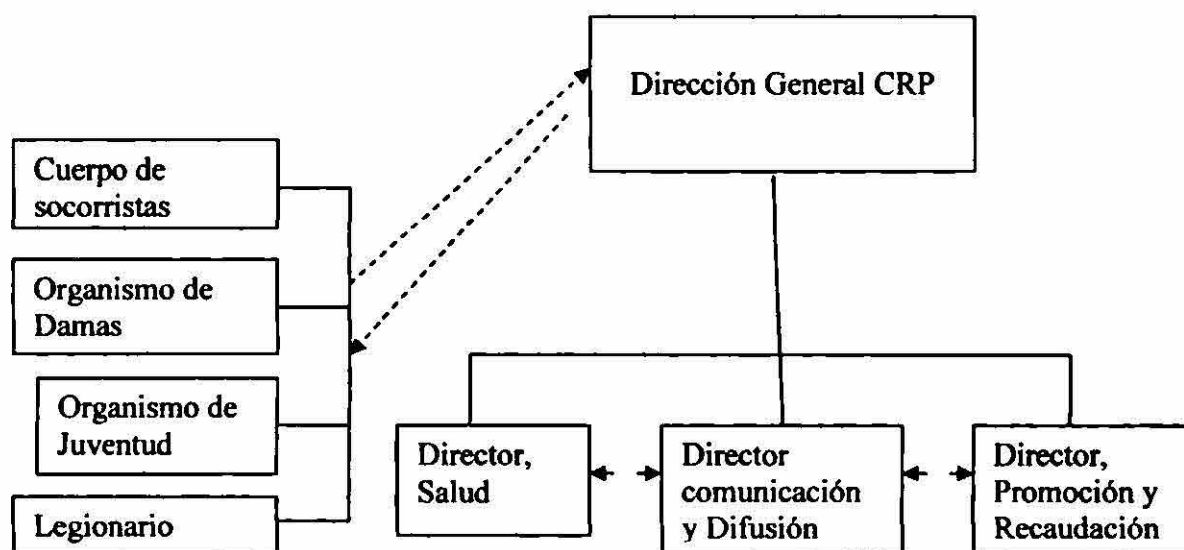


Organigrama propuesto para el Departamento de Salud a Mediano y Largo Plazo  
(6 meses a partir de la aprobación de la propuesta)

Fuente: Lcda. Migdalia Salas

En atención a los cambios que se sugieren para el Departamento de Salud, a continuación se ofrece un esquema de cómo quedarían los enlaces entre éste y otros departamentos y programas de la Sociedad Nacional. Ver cuadro No.8

**Cuadro No.8**  
**Interfases Departamento de Salud y**  
**Programas de la Cruz Roja Panameña**



Fuente: Equipo multidisciplinario (administrativos, voluntarios y representantes de ONG) que participaron en el análisis, a través de los talleres FODA



## **CONCLUSIONES**

La Cruz Roja Panameña fue creada con la finalidad de brindar asistencia social a infantes, mujeres y personas ancianas en situacion de pobreza.

La acentuacion de la injusticia social económica, política y cultural que padecen amplios sectores de America Latina y de la cual Panama no es ajena, producto de las inequidades, hace impostergable la redefinicion de los viejos paradigmas de atencion al problema de la pobreza y sus secuelas de marginacion, hambre y desnutricion

Por ello de manera consecuente las Sociedades Nacionales de la region han adquirido el compromiso de mejorar la situacion de las personas vulnerables mediante la movilizacion del poder de la humanidad, mision en aras de lograr la equidad

Es importante resaltar que las areas esenciales de la Estrategia 2010 (promocion de los principios fundamentales y los valores humanitarios del movimiento, salud y asistencia en la comunidad preparacion e intervencion en casos de desastres), guardan estrecha relacion con la reflexion sobre la

situacion del mundo En ese sentido los Objetivos del Milenio se convierten en un instrumento importante que complementa las acciones desarrolladas bajo las lineas estrategicas y las herramientas planteadas en los documentos de la Federacion Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

Este desafío supone para todas las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja, en funcion de sus propios contextos nacionales, hacer los ajustes convenientes con el proposito de lograr un mejor funcionamiento para movilizar apoyos, establecer nuevas alianzas y sinergias para llevar a cabo la mision humanitaria planteada.

En cuanto a la Cruz Roja Panameña podemos afirmar que los esfuerzos para reducir la vulnerabilidad de las poblaciones pobres de nuestro pais, la obligan a superar los gastados esquemas de organizacion y a un nuevo tipo de liderazgo Para aceptar el desafío humanitario la Sociedad Nacional ha de incorporar los cambios que hemos señalado pues de lo contrario entrara en el, nada gratificante, circulo del discurso vacio, las falsas proclamas y enunciados carentes de sentido y mucho peor deslegitimarse como institucion por falta de acciones concretas acordes al signo de los tiempos y a las realidades del contexto nacional

El diagnostico efectuado a nuestra “propuesta de Fortalecimiento Administrativo y Gerencial de la Cruz Roja Panameña”, revelo los dos grandes problemas que se deben atender el aspecto administrativo-operativo y el aspecto programatico

Tal como quedo plasmado en los capitulos de este trabajo, el aspecto programatico viene referenciado por el Plan de Accion y Lineamientos Estrategicos de la Cruz Roja y Media Luna Roja

En relacion al aspecto-operativo, que se constituye en el fundamento de esta investigacion es necesario estimar la limitada capacidad que pudiera tener el Departamento de Salud y Bienestar Social para generar cambios importantes en el resto de la institucion que posee una cultura organizacional muy arraigada, en donde en demasia pesa la historia, la tradicion el marco internacional, entre otros tantos elementos, en que practicamente se sustenta

Sin embargo, no podemos esperar que los cambios se generen unidamente desde la cuspide de la organizacion En las Asociaciones o Instituciones con una larga trayectoria de trabajo, de experiencias y prácticas, no es fácil o sencillo generar o impulsar transformaciones Los procesos, una vez encaminados los cambios, se enfrentan a muchas resistencias, especialmente de quienes ven amenazadas la seguridad y

estabilidad de sus cargos y privilegios, cuando no sus ideas y concepciones de la realidad

Es vital que se comprenda que por mayúsculos que sean los esfuerzos que realice el Departamento de Salud y Bienestar Social para corresponder al mandato regional, con sus lineamientos y estrategias debe contar inexorablemente con la total aceptación y respaldo de toda la estructura de la organización nacional. El éxito del Departamento dependerá también del seguimiento y de la evaluación que se realice para ir haciendo los ajustes oportunos, de manera que se logren los resultados en pro de las poblaciones vulnerables

## RECOMENDACIÓN

Dado que el resultado de la investigación determinó la urgente necesidad de generar cambios importantes en la organización, la autora recomienda que los directivos de la Cruz Roja Panameña consideren la propuesta de Fortalecimiento Administrativo Gerencial presentada, con la intención de mejorar la gestión administrativa en todos sus niveles , ya que la misma es producto de la investigación realizada.

## **BIBLIOGRAFIAS**

**AGUIRRE, Alfredo (1999)** Administracion de Organizaci3n,  
Espa1a Editorial Piramıde 528 Pags

**BECKARD, Richard (1993)** Lo que las Empresas deben hacer para  
lograr una transformacion total Colombia Editorial Carvajal 106 Pags

**CHIAVENATO, Idalberto, (2006)** Introduccion a la Teoria de la  
Administracion 3ª Bogota Editorial McGraw-Hill 232 Pags

**DRUCKER, Peter (1996)** La Administracion, La Organizacion  
Basada en la Informacion, La Economia, La Sociedad Colombia Editorial  
Norma 315 Pags

**FAYOL, HENRY (1966)** Administracion Industrial y Gerencial 6ª  
edicion, Mexico Editorial Herrera Hermanos 215 Pags

**FRIEDLANDER, Walter (1981)** Dinamica del Trabajo Social  
Mexico Editorial Pax 607 Págs

**GEORGE, TERRY (1972)** Principio De Administracion Mexico  
Editorial Continental 870 Pags

**HALL, H Richard (1996)** Organizaciones, Estructuras y Proceso  
Mexico Editorial Prentice-Hall, Hispanoamericana, S A 331 Pags

**HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ COLLADO,**  
Carlos, **BAPTISTA LUCIO, Pilar** (1991) Metodologia de la Investigacion  
Mexico Editorial McGraw-Hill 505 Pags

**JIMENEZ, Juan Ignacio** (1981) Teoria de la Administracion  
España Editorial Tecnos 238 Pags

**KIRCHNER, Alicia Margarita.** (1997) La gestion de los Saberes  
Sociales, Algo mas que Gerencia Social Buenos Aires Espacio Editorial  
150 Págs

**KLISBERG, BERNARDO** (1990) El pensamiento Organizativo de  
los Dogmas a un Nuevo Paradigma Social Argentina Editorial Tesis 457  
Pags

**LEAL MILLAN, Antonio** (1995) El Factor Humano en las  
Relaciones Laborales Mexico Edicion Piramides 474 Pags

**NETO, Antero Coelho** (1990) Gerencia y Planificacion Prospectiva  
Venezuela OPS 108 Pags

**MOLINA Y MOREIRA** (1999) La Gerencia de los Servicios  
Sociales Argentina Editorial @ Liemen 127 Pags

**MORERA, Nidia.** (1995) La Gerencia Social herramienta  
indispensable para la conduccion de los servicios sociales en el lumbral del  
siglo XXI, Revista Costarricense de Trabajo Social No 5 111 Pags



**MUÑOZ, Maria Victoria (1995) Gerencia Social CASI/Universidad de Antioquia, Colombia 19 Pags**

**ROBBINS, Stephen P (1987) Comportamiento Organizacional Mexico Prentice – Person Educación 556 Pags**

**RODRIGUEZ, Dario (1991) Gestion Organizacional Mexico Editorial Gamma 169 Pags**

**RYBACK, David (1999) Trabaje con su Inteligencia Emocional España Editorial EDAF, S A 293 Pags**

**STEPHEN R Michael, FRED, Luthons George, S Odiorne,**

**WARNER, Burk, SPENCER, Haydeen (1983) Tecnicas Para el Cambio Organizacional Mexico Mc Graw-Hill 375 Pags**

**VELEZ, Restrepo, Olga Lucia (2003) Reconfigurando el Trabajo Social, Perspectivas y Tendencias Contemporaneas Colombia Editorial Espacio 160 Pags**

## **FOLLETOS**

**CRUZ ROJA PANAMEÑA, (1982) Reestructuración**

Administrativa de la Dirección de Operaciones y Servicios Panamá. 7 Págs

**FEDERACION INTERNACIONAL DE CRUZ ROJA Y MEDIA**

**LUNA ROJA** Los retos del Desarrollo Humano (1996) Ginebra. 7 Págs

Estrategia para el Movimiento Internacional de la Cruz y de la Media

Luna Roja (1999) Ginebra 35 Pags

- 1) Equidad y Salud en America (2003) Ginebra 26 Pags
- 2) Plan Estrategico de Desarrollo 2006-2010 Panama 30 Pags
- 3) Los Objetivos del Desarrollo del Milenio (Proteger la dignidad

humana) (2006) Editora ABC Peru S A C 15 Págs

- 4) Plan de Accion 2003-2007 de la XVII Conferencia

Interamericana (2001) Ginebra 23 Págs

**KOTTER, John (1989) Que hacen los Gerentes Realmente Eficaces**

Harvard Business Review 24 Pags

**SALAS RODAS, LUIS JULIAN (2004) ONG y Gerencia Social**

Colombia, 6 Pags

**RASSE PERZA, YAJAIRA (2002) Accion y Perspectivas de la**

Gerencia Social en el Marco de la Reforma del Estado 12 Pags

## **REVISTAS**

**DUNNANT, HENRY (1979) El Origen de la Cruz Roja Panama**

Editorial Vlademier, SA 15 Pags

**CRUZ ROJA NACIONAL, (1952) Labor de la Cruz Roja**

Panameña. Panama. Editora Vlademier SA 6 Pags

**CRUZ ROJA NACIONAL, (1953) Como nacio la Cruz Roja**

Panameña Panama Editora Vlademier, SA 6 Pags

**CRUZ ROJA NACIONAL, (1968) Origen y Desarrollo Panama**

Editora Vlademier, SA 2 Pags

**ESTRATEGIA 2010 (1999) Federacion Internacional de**

Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja Ginebra 38 Pags

**VALLEJO SAMUDIO, Luis E (1995) La CEPAL y la Teoria del**

Desarrollo en los años setenta y ochenta una evaluacion Santiago de Chile

Revista CEPAL 45 Pags

## ANEXOS

## **Analisis FODA**

Entre enero y febrero de 2005 se llevaron a cabo tres talleres centrales en la Sede de a CRP A continuacion se resumen los aportes de todos los participantes en los tres talleres en relacion con el diagnostico de la situacion actual del Departamento de Salud y Bienestar Social de la Cruz Roja Panameña

## Resumen de los Aportes de los Participantes de los Talleres al Análisis de Vacío (FODA)

<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS</u></b> <i>Institucionales</i></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b> <i>Institucionales</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mayor organizacion de voluntarios a nivel mundial</li> <li>▪ Programas establecidos de capacitacion, entrenamiento y trabajo</li> <li>▪ Imagen de la organizacion, del emblema y de la Ley para uso del emblema</li> <li>▪ Credibilidad y reconocimientos ante la comunidad</li> <li>▪ DIH, principios y valores</li> <li>▪ Amplia presencia nacional, capacidad técnica especialidad de respuesta</li> </ul> <p><b><i>Voluntariado</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitado y con experiencia, anuente al cambio</li> <li>▪ Colaboradores en equipo</li> <li>▪ Buena imagen de la CRP ante la comunidad</li> <li>▪ Valores y principios (honestidad, equidad imparcialidad neutralidad)</li> <li>▪ Conviccion social, deseo de servir, sentido del deber</li> </ul> <p><b><i>Entorno</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No hubo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovechamiento de la buena imagen nacional e internacional (poder de convocacion de la CR)</li> <li>▪ Resalte de su caracter de imparcialidad, neutralidad y universalidad</li> <li>▪ Existencia de programas diversificados</li> <li>▪ Carencias de otras ofertas</li> <li>▪ Anuencia de los medios de comunicacion para diseminar informacion sobre programas y actividades</li> <li>▪ Establecimiento de convenios y alianzas dirigidos al fortalecimiento mutuo con organizaciones relacionadas con temas de salud, derechos humanos y afines (aprovechar las buenas relaciones con aliados y socios)</li> <li>▪ Establecimiento de convenios y alianzas para intercambio de capacitacion / entrenamiento (universidades, centros de enseñanzas, etc)</li> <li>▪ Seguimiento a la implementacion del Plan Operativo Anual 2005 de ITS/VIH/SIDA</li> <li>▪ Reforzamiento de la colaboracion y apoyo con las comunidades indigenas sobre los temas de salud</li> <li>▪ Creacion de redes de apoyo</li> </ul>

	<p>comunitario</p> <p><b><i>Voluntariado</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No hubo</li> </ul> <p><b><i>Entorno</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No hubo</li> </ul>
<p align="center"><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <p><b><i>Institucionales</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de organizacion</li> <li>▪ Falta de planificacion estrategica (definicion de mision y vision, planes de implementacion sostenida de programas)</li> <li>▪ Falta de seguimiento monitoreo y compromiso por parte de los directivos de la implementacion de planes y programas</li> <li>▪ Falta de rotacion de los directivos, quienes alcanzan su maximo nivel de competencia</li> <li>▪ Resistencia al cambio de los lideres provinciales y distritales</li> <li>▪ Falta de programa de mercadeo (publicidad, promocion, relaciones publicas, comunicacion)</li> <li>▪ Falta de recursos economicos (apoyo gubernamental, negatividad, material, equipo, dinero)</li> <li>▪ Baja gestion financiera (captacion de recursos)</li> <li>▪ Limitada infraestructura fisica, dificil acceso a sede central Panama (Albrook)</li> </ul> <p><b><i>Voluntariado</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de un perfil bio-psico-social definido</li> <li>▪ Falta de distribucion en las bases del programa de capacitacion</li> </ul>	<p align="center"><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <p><b><i>Institucionales</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de involucramiento de directivos en actividades y administracion de programas</li> <li>▪ Escasez de recursos (economicos, humano, equipos)</li> <li>▪ Falta de comunicacion y divulgacion de logros / programas / aportes, tanto a publicos internos como externos a la CRP</li> <li>▪ Deterioro de la imagen (ingerencia de la politica partidista dentro de la CRP)</li> <li>▪ Falta de liderazgo</li> </ul> <p><b><i>Voluntariado</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de interes del voluntariado (desercion desidia)</li> </ul> <p><b><i>Entorno</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Otras instituciones y organismos con funciones / fines similares y mayores recursos</li> <li>▪ Exodo de voluntarios de la CRP hacia la competencia</li> <li>▪ Incremento de actividades humanas perjudiciales (conflictos, desastres causados por el hombre, consumo de alcohol y drogas, pandemia de VIH/SIDA)</li> <li>▪ Mayor incidencia de desastres naturales (inundaciones, terremotos, sequias)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baja/reducida participacion a nivel nacional</li> <li>▪ Poco incentivo y atencion (apoyo)</li> <li>▪ Pocas relaciones interpersonales (compañerismo)</li> <li>▪ Pereza, apatia, falta de espiritu cruzrojoista</li> <li>▪ Falta de apoyo (causa desanimos en las tareas y resta dedicacion)</li> <li>▪ Falta de empatia (respeto confianza, liderazgo, compañerismo - superar los obstaculos</li> </ul>	
--	--

El diagnostico preparado sobre la base de estos insumos se completa de manera explicita con el producido por la Cruz Roja Panameña durante 2003, el cual se reproduce a continuacion



## **FODA DE LA CRP**

### **DEBILIDADES**

Desde el punto de vista de los Recursos Humanos

- 1 Sistema de reclutamiento, seleccion y retencion del voluntariado
- 2 Alta rotacion del voluntariado
- 3 Ausencia de un plan nacional de induccion y formacion integral del voluntariado, en las areas esenciales de intervencion de Cruz Roja Panameña
- 4 Insuficientes docentes
- 5 Insuficiente recursos logísticos y locativos
- 6 Ausencia de un sistema de informacion y monitoreo del voluntariado
- 7 Insuficientes niveles de liderazgo
- 8 Debilidad del sistema de bienestar de los Recursos Humanos
- 9 Insuficiente personal voluntario

Desde el punto de vista Organizacional

- 1 Inadecuada estructura organizativa del voluntariado
- 2 Falta de preparacion y renovacion de los relevos
- 3 Ausencia de una politica y un reglamento nacional del voluntariado
- 4 Ausencia de un sistema regional operativo y administrativo

- 5 Insuficiente comunicacion entre y con las Filiales
- 6 Inexistencia de una estructura organica administrativa formal y socializada
- 7 Insuficientes politicas y normas claras para los procedimientos administrativos y financieros
- 8 Falta de sistematizacion de algunos procedimientos administrativos
- 9 Poca agilidad en los procedimientos administrativos
- 10 Insuficiente integracion y coordinacion entre los roles de los organismos auxiliares y los organismos administrativos
- 11 Insuficientes instrumentos para seleccion y contratacion de personal administrativo
- 12 Insuficiente integracion y comunicacion entre las coordinaciones
- 13 Insuficientes mecanismos de atencion, vigilancia y seguimiento de Filiales
- 14 Insuficientes mecanismos de potencia de la integridad de la Sociedades Nacionales frente a la posibilidad de demandas judiciales
- 15 El sistema actual de informacion y relaciones publicas
- 16 Falta de implementacion de un Programa de mercadeo social integral
- 17 Falta de un Plan de Mantenimiento de los equipos y recursos logisticos
- 18 Falta de un Plan de Medios
- 19 Uso incorrecto de los distintivos de identificacion de la Sociedad Nacional

#### **Desde el punto de vista Financiero**

- 1 Poco acceso a recursos financieros por fuentes internas
- 2 Inexistencia de un sistema nacional presupuestal
- 3 Poca agilidad de los procesos de autorizacion financiera
- 4 Cobertura de control financiero es insuficiente
- 5 Inexistencia de un area de recaudacion de fondos
- 6 Falta de recursos propios para la sostenibilidad de programas  
esenciales
- 7 Falta de programas y politica de Recaudacion de Fondos
- 20 Politicas y programas de cooperaci3n

#### **OPORTUNIDADES**

#### **Desde el punto de vista Economico**

- 1 Ampliar sus acciones desde el punto de vista de generacion de  
fondos
- 2 Disponibilidad de recursos financieros extranjeros
- 3 Alianzas con ONG's y organismos internacionales
- 4 Apoyo economico del gobierno
- 5 Cooperacion tecnica y financiera de otras Sociedades  
Nacionales
- 6 Cooperacion tecnica y financiera del CICR
- 7 Cooperacion tecnica y financiera de la Federacion

- 8 Posibilidad de trabajar con la empresa privada
- 9 Oferta de recursos tecnicos y financieros en el area de salud comunitaria

Desde el punto de vista social y cultural

- 1 Programas culturales de las representaciones diplomaticas
- 2 Acceso a capacitacion externa
- 3 Apoyo familiar a la actividad del voluntariado
- 4 Existencia del Consejo Nacional de Juventudes y de otras estructuras nacionales e internacionales afines
- 5 Crisis de valores humanitarios en Honduras
- 6 La globalizacion de la economia y de la cultura
- 7 Apoyo de los medios de comunicacion masiva
- 8 La exigencia de la participacion social y de los vulnerables en los proyectos y programas de cooperacion
- 9 Respeto estatal, de la poblacion y de la comunidad internacional hacia la Cruz Roja
- 10 Multi-nacionalidad
- 11 Inversion en el sistema de gestion y reduccion de riesgos poblacionales
- 12 Vulnerabilidad geografica, economica y social del pais
- 13 Pocas instituciones que trabajan en casos de desastres y emergencias
- 14 Existencias de ONG's que trabajan en desastres

Desde el punto de vista politico

1      Propuesta de Ley del Sistema Nacional de Reduccion de Riesgos y Atención de Emergencias y Desastres

2      Existencia de COPECO

3      Respeto y apoyo de los organos del Estado

4      Cambio de gobierno y sus estructuras

Desde el punto de vista tecnologico

1      Globalizacion

2      Apoyo tecnologico del CICR, Federacion y Sociedades Nacionales

3      Apoyo tecnologico de otros organismos de cooperacion

4      Introduccion de tecnologia moderna en el pais (telematica y telecomunicacion)

5      Capacitacion a los Recursos Humanos y transferencia de tecnologia

6      Consolidar y alinear la estrategia de los servicios con los sistemas de informacion

7      Oferta de recursos tecnicos y financieros en el area de salud comunitaria

## **AMENAZAS**

Desde el punto de vista economico

- 1 Competencia de otras ONG's con programas similares a los nuestros, por la captacion de recursos
- 2 Situacion economica del pais, devaluaciones y falta de recursos
- 3 Supresion o disminucion de la cooperacion internacional
- 4 Crecimiento del indice de pobreza en el pais
- 5 Limitada respuesta de los servicios publicos
- 6 Globalizacion
- 7 Financiamiento condicionado por donantes a excluir los costos administrativos
- 8 Imposibilidad de sostener ciertos programas después que finalice la cooperacion de las SNP, Federacion y CICR

Desde el punto de vista tecnologico

- 1 Desarrollo acelerado y poca oportunidad para asimilar y acceder con los nuevos avances de la tecnologia
- 2 Deshumanizacion de la institucion por el uso de la tecnologia
- 3 Poca accesibilidad de la poblacion a la cultura tecnologica
- 4 Falta de recursos para dar sostenibilidad a la tecnologia adquirida por CRH
- 5 No estar insertos en la globalizacion
- 6 No acceso a la tecnologia por parte de algunas filiales y dependencias

- 7 Riesgos legales economicos y de credibilidad por no contar o poder seguir contando con equipos y tecnologias
- 8 Otras entidades con mas tecnologia nos pueden desplazar
- 9 Disminucion progresiva del apoyo a porgadas tales como Banco de Sangre, Ambulancias (al interior del Movimiento)

#### Desde el punto de vista politico

- 1 Que los conflictos de partidos politicos influyan en la neutralidad e imparcialidad de la Cruz Roja
- 2 Que en el futuro se lleguen a politizar los programas humanitarios del estado
- 3 Gobierno con politicas debiles
- 4 Que los representantes de partidos politicos pretendan respaldarse en las acciones Humanitarias de la Cruz Roja
- 5 Leyes que concedan beneficios mas amplios a otras ONG's /OPD's que nos quiten beneficios

#### Desde el punto de vista sociocultural

- 1 Bajo nivel educativo en el pais
- 2 Desconocimiento de la filosofia de la Cruz Roja, de sus principios fundamentales y del DIH en la poblacion y otras instituciones
- 3 Falta de conciencia de trabajo en equipo o coordinado entre las ONG's y otros sectores organizados de sociedad
- 4 Bajo nivel educativo del pais
- 5 Insuficientes oportunidades de acceso de la juventud a programas socio-culturales que favorezcan su desarrollo integral

## **FORTALEZAS**

Desde el punto de vista de los recursos humanos

- 1      Recurso humano capacitado en preparativos y respuesta a emergencias
- 2      Espiritu humanitaria y caracter de servicios del voluntariado
- 3      Apoyo a los voluntarios por parte de los familiares
- 4      Compromiso institucional de favorecer la renovacion, captacion, retencion y bienestar del voluntariado
- 5      Recurso humano multidisciplinario calificado y capacitado
- 6      Conocimiento del trabajo y experiencia del voluntariado y la

Direccion Nacional

- 7      Experiencia y reconocimiento de nuestro recurso humano

Desde el punto de vista Organizacional

- 1      Cobertura nacional
- 2      Credibilidad e imagen institucional
- 3      Apertura al cambio organizacional
- 4      Buena disposicion de los organismos auxiliares para participar en los cambios que origine el proceso de reorganizacion y modernizacion institucional
- 5      Compromiso de los organos nacionales de gobierno
- 6      Existencia de un marco normativo



- 7 Filiales con autonomia para la gestion administrativa local
- 8 Consolidacion progresiva de una estructura administrativa y tecnica
- 9 Apertura al proceso de desarrollo institucional de la Cruz Roja Hondureña
- 10 Planeacion Estrategica a nivel nacional o sectorial
- 11 Decision politica de Cruz Roja Hondureña de contar con una unidad de Desarrollo Institucional
- 12 Decision politica de CRH para la creacion y fortalecimiento de las areas esenciales (Salud y Bienestar Social OPADE, Programa de Emergencias Pre-Hospitalarias, Recaudacion de Fondos)
- 13 Capacidad de gestion ante los organismos nacionales
- 14 Capacidad de gestion ante los organismos internacionales
- 15 Reconocimiento del emblema y el nombre de la institucion
- 16 Experiencia en el trabajo
- 17 Contar con personal voluntario
- 18 Disponer de una filosofia humanitaria clara
- 19 Liderazgo nacional de la Cruz Roja Hondureña
- 20 Vision y actuacion de la CRH como miembro del Movimiento
- 21 Buena relación con los medios de comunicacion
- 22 Somos fuente de informacion

#### Desde el punto de vista financiero

- 1 Sistema de informacion financiera actualizado
- 2 Decision politica para el logro de la sostenibilidad financiera
- 3 Potencialidad del mercado social de sus servicios

- 4      Potencialidad para la generacion de recursos financieros  
externos
- 5      Recursos economicos y materiales propios
- 6      Credibilidad en el manejo de los recursos economicos
- 7      Uso racional de los recursos economicos y materiales
- 8      Decision politica de reforzar los mecanismos de control y  
gestion mediante la Auditoria Interna.